

**DISEÑO DE PROPUESTAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS VARIABLES
QUE MAS INFLUYEN EN LOS NIVELES DESATISFACCIÓN DEL PERSONAL
DE MEJÍA VILLEGAS CONSTRUCTORES S.A, MEDIANTE LA
EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

**LORENA CRISTINA RIAÑO ROJAS
ARIEL ACEVEDO GARZÓN**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
CARTAGENA D.T.C
2012**

**DISEÑO DE PROPUESTAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS VARIABLES
QUE MAS INFLUYEN EN LOS NIVELES DE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL
DE MEJÍA VILLEGAS CONSTRUCTORES S.A, MEDIANTE LA
EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

**LORENA CRISTINA RIAÑO ROJAS
ARIEL ACEVEDO GARZÓN**

**Trabajo Integrador Presentado para optar al título de Especialista en
Gerencia del Talento Humano.**

**DIRECTOR
FÁBIAN ALFONSO GAZABÓN ARRIETA
Master en Dirección de Operaciones y Calidad**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
CARTAGENA D.T.C
2012**

Cartagena de Indias D. T y C. 11 de Julio de 2012

Señores:
COMITÉ EVALUACIÓN DE PROYECTOS
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
Ciudad

Respetados Señores:

Por medio de la presente me permito someter a su consideración el trabajo integrador titulado **“Diseño de propuestas para el mejoramiento de las variables que más influyen en los niveles de satisfacción del personal de Mejía Villegas Constructores S.A, mediante la evaluación del clima organizacional”**, desarrollada por los estudiantes Lorena Cristina Riaño Rojas y Ariel Acevedo Garzón, en el marco de la especialización en Gerencia del Talento Humano, para optar al título de Especialista en Gerencia del Talento Humano.

Atentamente,

FABIAN GAZABÓN ARRIETA

Asesor

Cartagena de Indias D. T y C. 11 de Julio de 2012

Señores:

**COMITÉ EVALUACIÓN DE PROYECTOS
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
Ciudad**

Respetados Señores:

Por medio de la presente nos permitimos someter a su consideración el trabajo integrador titulado **“Diseño de propuestas para el mejoramiento de las variables que más influyen en los niveles de satisfacción del personal de Mejía Villegas Constructores S.A, mediante la evaluación del clima organizacional”** realizada en el marco de la especialización en Gerencia del Talento Humano, para optar al título de Especialistas en Gerencia del Talento Humano.

Atentamente,

LORENA RIAÑO ROJAS

ARIEL ACEVEDO GARZON

AGRADECIMIENTOS

A la empresa Mejía Villegas, en especial a Nilsa Novoa, asistente administrativa a Sergio Figueroa, contador y Maribel Camargo, secretaria, quienes nos brindaron la información de manera oportuna para que pudiéramos llevar a buen término el trabajo integrador y que puede significar el principio de un cambio verdadero para la empresa Mejía Villegas, para mejorar su ambiente laboral, pero sobre todo por su compañerismo y amistad.

A cada uno de los compañeros de trabajo y personal operativo quienes siempre estuvieron atentos y dispuestos a brindarnos su colaboración en todo momento.

A nuestro asesor Fabián Gazabon Arrieta, que sin importar las dificultades que se nos presentaron estuvo siempre dispuestos atendernos y orientarnos para que este trabajo fuera posible.

LORENA Y ARIEL

DEDICATORIAS

A Dios, quien siempre ha sido mi guía orientándome en cada una de las decisiones que he tomado en la vida.

A mis padres Andrés y Joselina que siempre me han apoyado en cada una de las decisiones que he tomado en la vida y siempre he contado con ellos ofreciendo cariño y apoyo incondicional.

A mis hermanos que siempre han estado brindándome su ayuda y apoyo incondicional, los quiero mucho.

A mi esposa Karen y Andrés Felipe mi hijo que son el motor de mi vida, mi razón de ser y por quienes he salido adelante.

ARIEL ACEVEDO

DEDICATORIAS

A Dios, quien orienta cada uno de las decisiones que tomo, y es el motor de mi vida quien me ofrece su fortaleza e ilumina mi camino a seguir y hace posible que todos mis sueños se hagan realidad.

A mis padres Augusto y Lilia, quienes siempre están ahí cuando más lo necesito, quienes me brindan su apoyo incondicional, cariño y comprensión en todo momento de mi vida, para que pueda conseguir las metas propuestas y porque son el pilar de mi vida.

A mis hermanos que siempre me están ofreciendo su ayuda y apoyo incondicional, los quiero mucho.

A mis compañeras y amigas de la especialización fue muy grato compartir con ustedes, me llevo muchas experiencias y momentos lindos, las llevo en el corazón y espero nuevamente compartir con ustedes muchos momentos más.

Y a Nilsa, quien se convirtió en mi cómplice y colaboradora en este trabajo, sin su ayuda no hubiese sido posible la realización de este trabajo

Loena Cristina Riaño Rojas

TABLA DE CONTENIDO

	Págs.
INTRODUCCIÓN.....	13
1. OBJETIVO	14
1.1. OBJETIVO GENERAL	14
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICO	14
2. MARCO TEÓRICO.....	15
2.1. PRINCIPALES TEORIAS SOBRE MOTIVACION.	17
2.1.2. Teoría de las Jerarquías de Necesidades Según Maslow.	17
2.1.3. Teoría de los Factores de Herzberg.	20
2.1.4. Teoría X y Teoría Y de Mcgregor	21
2.2. SATISFACCION LABORAL:.....	24
2.3. CLIMA ORGANIZACIONAL.....	27
2.3.1. Medición del clima organizacional.	28
2.3.2. Teorías que sustentan el clima organizacional.	31
2.2.3. Tipos de clima organizacional.	32
3. MARCO CONCEPTUAL.....	36
4. DEFINICION DE MODELOS DE CLIMA ORGIZACIONAL PARA ESTABLECER LAS VARIABLES DE MEDICION.....	39
5. APLICACIÓN DEL MODELO DE MEDICIÓN SELECCIONADO CON EL FIN DE DIAGNOSTICAR EL CLIMA EN LA EMPRESA MEJIA VILLEGAS CONSTRUCTORES S.A ¡Error! Marcador no definido.	
5.1. ESCALA LIKERT..... ¡Error! Marcador no definido.	
5.2. POBLACION.	53
5.3 MUESTRA.....	54
6. FACTORES CRÍTICOS PARA DETERMINAR LAS ESTRATEGIAS DE MEJORA EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	59
7. EVALUACIÓN DE LAS CONDICIONES ACTUALES DE TRABAJO DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA MEJIA VILLEGAS CONSTSUCTORES S.A, PARA COMPLEMENTAR EI DIAGOSTICO ARROJADO POR LA MEDICION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	62

8.	ACCIONES DE MEJORA PARA AUMENTAR LOS NIVELES DE SATISFACCION DEL PERSONAL.....	75
9.	COCLUSIONES	82
10.	RECOMENDACIONES	84
11.	BIBLIOGRAFIA.....	86
12.	ANEXOS	

INDICE DE TABLAS.

	Pág.
Tabla 1. Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral	
Tabla 2. Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral	26
Tabla 3. Cuantificación de la escala de Likert	39
Tabla 4. Población	41
Tabla 5. Muestra	44
Tabla 6. Áreas de Trabajo	46
Tabla 7. Dirección de cada área de Trabajo	47
Tabla 8. Ambiente de Trabajo	47
Tabla 9. Comunicación y coordinación	47
Tabla 10. Condiciones ambientales de trabajo	48
Tabla 11. Capacitación y la formación	48
Tabla 12. Implicaciones en el mejoramiento	48
Tabla 13. Motivación y reconocimiento	49
Tabla 14. Resultados Totales de la media de cada variable	50

INDICE DE FIGURAS

	Págs
Figura1. Modelo Básico de Motivación	14
Figura 2. Pirámide de necesidades según Maslow	17

INTRODUCCIÓN

Debido a que el clima organizacional es un elemento que interactúa por un lado con la organización, es decir, con la estructura, los procesos, las metas y los objetivos de la empresa y por el otro con las personas, en cuanto a sus comportamientos, percepciones, motivaciones, satisfacción y desempeño, en ella también intervienen una serie de factores a nivel extra-organizacional, como el entorno, el gobierno, el sector industrial e inter-organizacionales, como la estructura, sus procedimientos y políticas de la organización, es decir, recibe estímulos del entorno tanto internos como externos de la organización que pueden contribuir favorablemente o negativamente a su desarrollo, si es positivo el desarrollo del clima organizacional, lo convierte en una herramienta estratégica prioritaria para la gestión del recurso humano, debido al gran impacto que tiene sobre la motivación, el compromiso y el desempeño de las personas y los equipos de trabajo.

Con base a lo anterior se establece que cada organización posee sus propias características y estas al mismo tiempo generan un determinado clima organizacional que impacta sobre los niveles de satisfacción y de motivación de los miembros de la organización y sobre su comportamiento, y el cual se ve reflejado en una gran variedad de consecuencias positivas para la empresa como mayor productividad, satisfacción, una menor rotación y rápida adaptación a los cambios.

No obstante, en la medida en que las personas de **Mejía Villegas Constructores S.A.**, sientan cuál es su contribución para el logro de los objetivos y sientan un alto sentido de pertenencia y compromiso, será más fácil lograr los objetivos propuestos por la organización.

Para tal efecto la empresa **Mejía Villegas Constructores S.A**, necesita comprender la importancia de conocer el impacto que los individuos ejercen sobre los mismos y para poder comprender, es necesario percibir que el comportamiento de las personas es impredecible, es decir, no existe una ciencia exacta, y no hay un estudio que indique al detalle lo que se debe hacer, pero lo que sí es claro es que combina las necesidades y motivaciones inherentes a la persona, las cuales son diferentes en cada una y varían de acuerdo a las circunstancias de este, y por tal motivo entre mayor sea el nivel de compromiso que tenga la organización sobre cómo mejorar el comportamiento de las personas, se estará incrementando la capacidad para elevar la calidad del trabajo, se fortalecerá las relaciones interpersonales, se mejorara el desempeño, y por lo tanto también se mejoraran los niveles de satisfacción laboral en la organización

Como primera medida para establecer el modelo de medición del clima laboral de la empresa **Mejía Villegas Constructores S.A**, se escoge el modelo que más alcance tienen sobre los factores de (áreas de trabajo, dirección de cada área de trabajo, ambiente de trabajo, comunicación y la coordinación, condiciones ambientales de trabajo, capacitación y la formación, implicaciones en el mejoramiento, y motivación y el reconocimiento), debido a que son los factores que más influyen en el clima laboral de la empresa, se realiza un análisis de la percepción de los trabajadores sobre estas áreas mediante la aplicación de la escala de Liker, con la cual se establecen si estos factores son determinantes o no en los niveles de satisfacción del personal, para complementar el diagnóstico arrojado por la medición del clima organizacional se realiza una entrevista semiestructurada entre el personal administrativo y operativo y se establecen ciertos hallazgos, con base a estos resultados se determinan cuáles son los aspectos críticos sobre la cual la empresa debe establecer propuesta de mejoramiento en las variables que más impacto tienen en los niveles de satisfacción del personal.

1. OBJETIVO

1.1. OBJETIVO GENERAL

Realizar un diseño de propuestas para el mejoramiento de las diferentes variables que más impacto tiene en los niveles de satisfacción del personal de la empresa **Mejía Villegas Constructores S.A.**, mediante la evaluación del clima organizacional

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICO

- Definir el modelo de medición de clima organizacional que se ajuste a la operatividad de la empresa **Mejía Villegas Constructores S.A.**, con el fin de establecer las variables de medición.
- Aplicar la medición siguiendo las pautas metodológicas del modelo, con el objeto de diagnosticar el clima en la empresa **Mejía Villegas Constructores S.A.**
- Determinar cuáles son los factores más críticos de los resultados de medición para focalizar hacia ellos las estrategias de mejora.
- Evaluar las condiciones actuales de trabajo de los empleados de **Mejía Villegas Constructores S.A** para complementar el diagnóstico arrojado por la medición de clima organizacional.
- Diseñar propuestas de mejoramiento que permitan fortalecer los niveles de satisfacción del personal, definiendo acciones puntuales para su implementación y estimación de su impacto sobre la empresa.

2. MARCO TEÓRICO

La motivación es uno de los aspectos más importantes que se tienen en cuenta en la administración, es decir, al conocer qué motiva a las personas, será más fácil comprender el porqué de sus comportamientos.

Sin embargo, con el transcurso del tiempo han surgido innumerables teorías cada una con sus propios puntos de vista igualmente valederos, pero todas se centran en que la motivación son el conjunto de fuerzas que mueven a una persona y que igualmente inciden para que actúe de determinada manera, según señala Chiavenato¹ (1994) ,puede ser provocado por un estímulo externo o generado internamente en los procesos de cada individuo, en este caso motivación se asocia con el sistema de valores del individuo influido además por el ambiente físico que lo rodea.

A continuación se mencionan las principales definiciones que se mas se han utilizado en cuanto a motivación:

La motivación genuina es un proceso interno de la persona, mediante el cual se generan ciertas convicciones, o valores que lo llevan a entusiasmarse para hacer algo, para dedicarle su energía, su potencial a algo que los atrae sin necesidad que lo muevan o jalonen desde afuera por medio de señuelos o amenaza.²

Motivación es el concepto que utilizamos para describir las fuerzas que actúan sobre un empleado y que inician o dirigen su conducta.³

La motivación es la voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual.⁴

¹Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Colombia Mc Graw Hill, 1994.

²Ibíd.Pág. 67

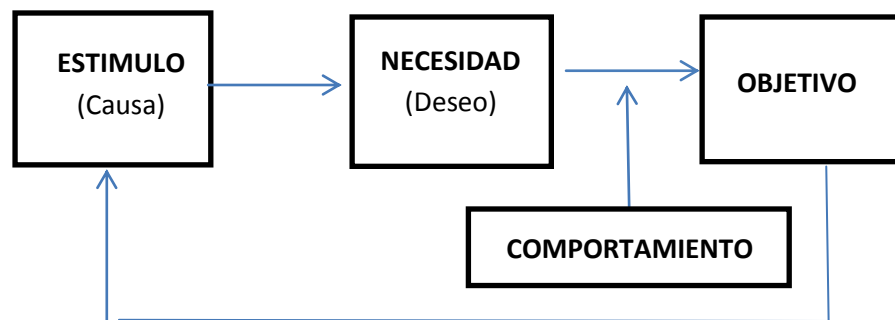
³Gibson Ivancevich, DonnelyPág. 164

⁴Robbind Pág. 212

Pero ¿Qué motiva a las personas?

Las necesidades varían de persona a persona, e igualmente producen varios tipos de comportamiento, los valores sociales y las habilidades para alcanzar los objetivos, los cuales se van modificando en la misma persona a lo largo de su vida. A pesar de estas diferencias, el proceso que moviliza el comportamiento humano de acuerdo con Chiavenato, difieren muy poco de una persona a otra y se puede establecer básicamente con la siguiente gráfica:

Figura 1. MODELO BASICO DE MOTIVACIÓN



Fuente. Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Colombia Mc Graw Hill, 1994.

Según hace referencia Chiavenato siempre existirá una causa y un objetivo que explique el comportamiento de las personas, cuando aparece una necesidad se irrumpe con el equilibrio del organismo, lo cual conlleva al individuo a comportarse de determinada forma para poder salir de esta situación, de ahí que se establece que el comportamiento humano es impredecible.

También se encuentran otros aportes de autores como Taylor, Harrimtong Emerson, Alexander H, Chuch y León Pratt y Fran Bunker, para ellos la motivación era algo muy simple y se resume a la utilización del estímulo económico como el principal factor que mueve al hombre, este estímulo se otorga mediante el

incremento de la eficiencia que experimenta el hombre dentro del desarrollo de las operaciones en el trabajo⁵.

Mediante la motivación se logra la preparación psicológica para realizar grandes esfuerzos o lograr una superación personal. Como lo expuso Claude Bristol, en su extraordinario libro *The Magic of Believing* (La magia de creer).

La importancia de la motivación radica en la mente; es un proceso del pensamiento y el deseo o voluntad de pensar siempre positivamente es lo que determinará cómo se percibe y se reacciona a todo lo que está a nuestro alrededor.⁶

2.1. PRINCIPALES TEORIAS SOBRE MOTIVACION.

2.1.2. Teoría de las Jerarquías de Necesidades Según Maslow.

La teoría de la motivación más conocida es la de Abraham Maslow basada en la llamada jerarquía de las necesidades humanas, en la que están distribuidas de acuerdo a la importancia que estas tienen en el comportamiento humano⁷

De acuerdo a esta teoría de Maslow, “el resorte interior de una persona está constituido por una serie de necesidades en orden jerárquico que va desde la material a la espiritual. Se identifican 5 niveles y cada uno de ellos se activa solamente cuando la necesidad del nivel inmediatamente inferior está razonablemente satisfecho. ”

⁵Mancebo del Castillo, Pág. 37.

⁶ Artículo Importancia de la Motivación, Pedro Carrianza.

⁷ Maslow Abraham, Motivación y personalidad, Nueva York.

Figura 2. Jerarquía De Necesidades Según Maslow



Fuente. Funciones de la Administración, Abrahán Maslow.

Maslow cree que la mayor parte de las personas en las sociedades con un alto nivel de vida tienen sus necesidades de los tres primeros niveles (fisiológicas, de seguridad y sociales) regularmente satisfechas, sin mucho esfuerzo y sin mucho efecto motivacional.

Estas son las necesidades identificadas por Maslow:

- **Necesidades Fisiológicas:** estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Dentro de éstas encontramos, entre otras, necesidades como la homeóstasis (esfuerzo del organismo por mantener un estado normal y constante de riego sanguíneo), la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, también se encuentran necesidades de otro tipo como el sexo y la maternidad.

- **Necesidades De Seguridad:** con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas encontramos la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener protección, entre otras. Estas necesidades se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo o a la anarquía.
- **Necesidades Sociales:** una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, la motivación se da por las necesidades sociales. Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades tenemos la de comunicarse con otras personas, la de establecer amistad con ellas, la de manifestar y recibir afecto, la de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras.
- **Necesidades De Reconocimiento:** también conocidas como las necesidades de la autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.
- **Necesidades De Auto-Superación:** también conocidas como de autorrealización, que se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo

Sin embargo Maslow llega a la conclusión que una necesidad satisfecha no motiva comportamientos; solo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento orientándolo hacia el logro de los objetivos individuales, a medida que el individuo logra controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad,

aparecen de manera lenta y gradual, necesidades más elevadas sociales, de autoestima. Cuando el individuo logra satisfacer sus necesidades sociales, se presentan las necesidades de autorrealización.

Los niveles más elevados de necesidades solo surgen cuando el individuo controla relativamente los niveles más bajos, no todos los individuos consiguen llegar al nivel de las necesidades de autorrealización, ni siquiera el nivel de las necesidades de autoestima, pues estas son conquistas individuales.⁸

2.1.3 Teoría de los Factores de Herzberg.

Otra teoría de motivación es la de los dos factores de Herzberg, quien realizó una investigación a los empleados de 10 empresas de Pittsburg, donde se podían establecer que aspectos de su trabajo los hacían sentir bien o mal, y llegó a la conclusión de que existen dos factores vinculados a estos sentimientos.

- **Factores Higiénicos:** Relacionados a condiciones externas del puesto de trabajo, estos factores cuando son óptimos no logran elevar la satisfacción del empleado de una manera importante, se dice que causa ausencia de insatisfacción, sin embargo cuando los factores higiénicos son precarios producen la insatisfacción de los empleados.

Algunos ejemplos de factores higiénicos son:

- Condiciones Físicas, ambientales de trabajo y comodidad
- Políticas y administración de la empresa.
- Relación con el poder.
- Relaciones Interpersonales.
- Salario Percibido.

8. Funciones de la Administración, Abrahán Maslow. Pág. 92

- **Factores Motivacionales:** Se vinculan al contenido, la tareas, las responsabilidades y los deberes del cargo, son los factores intrínsecos al puesto de trabajo, cuando los factores motivacionales son óptimos logran satisfacción en el cargo de manera continua y aumento de la productividad del empleado, cuando dichos factores son precarios produce pérdida de satisfacción.

Algunos ejemplos de factores motivacionales son:

- Delegación de responsabilidad.
- Libertad en la forma de realizar el trabajo.
- Ascensos.
- Utilización plena de las habilidades personales.
- Reconocimientos y Logros.
- Desarrolló y crecimiento personal.
- El contenido del trabajo

En general se puede afirmar que la teoría de los factores la satisfacción de la persona en el puesto en función de las actividades desafiantes o estimulantes del cargo son llamados factores motivacionales y la insatisfacción en el puesto en función del ambiente, de la supervisión, de las actitudes de los colegas y del contexto general del cargo son los denominados factores higiénicos.⁹

2.1.4. Teoría X y Teoría Y de Mcgregor

Douglas Mcgregor es conocido por proponer dos series de supuestos sobre la naturaleza la teoría X y la teoría Y, es decir, la teoría X representa básicamente un punto negativo de las personas, supone que lo trabajadores tienen poca ambición, les disgusta trabajar, desean evitar la responsabilidad y necesitan un control

9. Herzberg ¿Cómo motiva a usted su personal?, revista administración de empresas, tomo 1 Pág. 297- 313.

estricto para trabajar con eficacia, la teoría Y, por el contrario, ofrece un punto de vista positivo, supone que los trabajadores pueden dirigirse a sí mismos, aceptan y realmente buscan tener responsabilidad y consideran el trabajo como una actividad natural. Pero McGregor creyó que los supuestos de la teoría Y captaba mejor la verdadera naturaleza de los trabajadores.

A continuación se analiza de forma más detallada cada una de estas teorías

Teoría X: cuando Mc McGregor, desarrolló este modelo conoció a muchos gerentes que tenían el punto de vista de la teoría X, es decir, consideran a la administración como un proceso que implica dirigir, controlar y modificar el comportamiento de sus subordinados con el fin de que se ajusten a las necesidades de la organización. Esta perspectiva supone que sin la poderosa intervención de los gerentes la mayoría de los empleados sería pasivo frente a las necesidades organizacionales e incluso se resistirían a ellas. Por consiguiente es necesario persuadir, recompensar y castigar a los empleados y controlar de manera rígida sus actividades, las propuestas de esta teoría son las siguientes:

- Las personas son inherentemente perezosas, y por consiguiente, es necesario motivarlas por medio de incentivos.
- Las metas naturales de las personas van en contra de las de la organización; por tanto, es necesario controlar a los individuos por medio de reglas y una administración formal, con el fin de asegurarse que están trabajando hacia las metas organizacionales.
- Debido a sentimientos irracionales, las personas son básicamente incapaces de una autodisciplina y tener el dominio de sí mismas.
- Las personas promedio prefieren que las dirijan, desean evitar la responsabilidad y por encima de todo prefieren la seguridad.

Teoría Y: McGregor concluyó que era necesario un punto de vista diferente a la administración de los empleados, uno basado en supuestos más adecuados

acerca de la naturaleza y de la motivación humana, la teoría Y, es un conjunto de propuestas y creencias que adoptan un enfoque y liderazgo a la administración, basado en un punto de vista positivo de la naturaleza humana, las propuestas son las siguientes:

- Al ser humano promedio no le desagradan inherentemente el trabajo. Dependiendo de condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción.
- En condiciones apropiadas, la persona promedio aprende no solo a aceptar la responsabilidad, sino también a buscarla.
- La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de los problemas organizacionales está ampliamente distribuida entre la población, no en una forma limitada.
- Las reglas, el control gerencial desde el nivel superior hasta el inferior y la amenaza de castigo no son los únicos medios para alcanzar las metas organizacionales, los empleados ejercerán una dirección y un control automático al servicio de las metas con las que están comprometidos.

Según el punto de vista de la teoría Y, los empleados no son pasivos por naturaleza, ni se resisten a las metas organizacionales. Se han vuelto así como resultado de sus experiencias en las organizaciones. La motivación, el potencial para el desarrollo, la capacidad de asumir la responsabilidad y la disposición favorable para dirigir el comportamiento hacia las metas organizacionales están presentes en los empleados. La gerencia no los coloca allí, la responsabilidad de la gerencia es hacer que a los empleados les sea posible reconocer en ellos mismos estas características humanas, mientras los gerentes de la teoría X, tratan

de tener el control de los subordinados, los de la teoría Y confían más en el dominio de sí mismos y en la dirección automática de los subordinados.¹⁰

2.2. SATISFACCION LABORAL:

Existen diferentes definiciones que hacen referencia a la satisfacción laboral, cómo estado emocional sentimientos o respuestas afectivas, a continuación se presentan las definiciones más importantes, según tabla No 1.

TABLA 1. Definición de Satisfacción Laboral.

Año	Autor	Definición de Satisfacción Laboral
1969	Crites	El estado afectivo en el sentido de gusto o disgusto que la persona muestra hacia su trabajo.
1969	Smith, Kendall y Hulling	Sentimientos o respuestas afectivas referidas en este caso a facetas específicas de la situación laboral.
1976	Locke	Estado emocional positivo o placentero resultante de las percepciones subjetivas de las experiencias laborales de la persona.
1986	Price y Mueller	Una orientación positiva hacia el trabajo.
1990	Mueller y Mcloskey	Una orientación positiva hacia el empleo
1993	Muchinsky	Una respuesta emocional o una respuesta afectiva hacia el trabajo
1993	Newstron y Davis	Un conjunto de sentimientos y emociones favorables con la que los empleados ven su trabajo.

Fuente. Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral (Locke 1976).

¹⁰Administration, Stephen P. Robbins, Mary Coulter, Pág 394

Locke considera que la satisfacción laboral es un estado placentero o positivo resultante de la valorización del trabajo o de las experiencias laborales del sujeto, esta definición supone la aceptación de que la satisfacción es un constructo global que abarca facetas específicas de la satisfacción tales como el trabajo en sí, los compañeros de trabajo, salarios, e incentivo, sistemas de supervisión, las oportunidades de promoción, las condiciones ambientales del trabajo, en este sentido se asume que este conjunto de facetas esta articulado en un concepto integrador, denominado satisfacción laboral.¹¹

Un segundo grupo de autores considera que la satisfacción laboral va más allá de la emociones de allí la importancia que esta tiene en las conductas laborales, estos autores coinciden en que la satisfacción laboral como una actitud generalizada hacia el trabajo, ver Tabla No 2.

Harpaz (1983), realiza una revisión de las distintas definiciones y concluye que la satisfacción laboral como otras actitudes, está compuesta por los elementos afectivos, cognitivo y conductual estos elementos pueden variar en consistencias y magnitud pueden ser obtenidos de diferentes fuentes y cumplen diferentes funciones para el individuo así mismo indican que las personas que trabajan desarrollan un conjunto de actitudes que puede ser descrito por el termino general de satisfacción laboral. Siguiendo esta línea de argumentación Peiro (1984) distingue entre actitud y disposición para actuar de un modo determinado en relación con aspectos específico del lugar del trabajo o de la organización y de la satisfacción con el trabajo, que sería el resultado de varias actitudes de un empleado hacia su trabajo y los factores correlacionados.

12. Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral (Locke 1976), Pág. 154.

De este modo el estudio de la satisfacción laboral se enmarca dentro del estudio de las actitudes hacia el trabajo junto con el compromiso organizacional y la implicación laboral (Peiro, Gonzales-Roma, Bravo y Zurriaga 1995), luego se puede concluir con Bravo, Peiro y Rodríguez (1996), que la satisfacción laboral es una actitud desarrollada por la persona hacia su situación de trabajo. Estas actitudes pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia faceta específicas del mismo

TABLA 2. Definición de Satisfacción Laboral.

Año	Autor	Definición de Satisfacción Laboral
1962	Porter	La diferencia que existe entre la recompensa percibida como adecuada por parte del trabajador y la recompensa efectivamente recibida
1964	Berr	Una actitud de los trabajadores hacia aspectos concretos del trabajo tales como la compañía, el trabajo mismo, los compañeros y otros objetos psicológicos del contexto del trabajo.
1975	Scheneirder y Snyder	Una actitud generalizada ante el trabajo
1976	Blum	Es el resultado de varias actitudes del trabajador hacia su trabajo y los factores relacionados con él y hacia la vida en general.
1984	Peiro	Una actitud general resultante de muchas actitudes específicas relacionadas con varios aspectos del trabajo y de la organización
1996	Bravo , Peiro y Rodríguez	Una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación e trabajo estas actitudes pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo

Fuente. Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral (Locke 1976).

En general las diferentes teorías sobre motivación básicamente tienen como finalidad:

- Determinar las necesidades que ponen en marcha el rendimiento deseado y las conductas grupales y personales.
- Poder reestructurar el sistema de recompensas que ayuden al empleado a satisfacer sus necesidades.
- Determinar el momento adecuado para ofrecer recompensas apropiadas optimizando el rendimiento.
- Definir las carencias de una persona que pueden considerarse como una pauta regular la gente va cambiando con la experiencia los acontecimientos que tienen lugar en su vida, la edad los cambios culturales y ambientales, etc.

2.3. CLIMA ORGANIZACIONAL.

De acuerdo con Brunet (2004) el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez en la psicología industrial, por Germman, en el año de 1960. Denison (1991), menciona que la expresión de clima organizacional también se encuentra en las investigaciones realizadas por, Halpin y Croft (1962), Litwin y Stringer (1968), Tiagiuri y Litwin (1968), Likert (1961, 1967), Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970)

Martín y Colbs. (1999:10) menciona que “El término Clima, es un concepto metafórico derivado de la metodología, adquirió relevancia en el ámbito social cuando las empresas empezaron a dar importancia a los aspectos relacionados con un ambiente de trabajo positivo y satisfactorio para conseguir, en última instancia, una mayor productividad en términos no solo cuantitativos, sino sobre todo la calidad de los aspectos”

Al respecto Gairín (1996) argumenta que las relaciones que existen entre los miembros de una organización y el conocimiento mutuo que poseen juegan un papel importante en la configuración de la percepción del clima que se genere en ella organización. Los climas no deben considerarse como estilos cognitivos o mapas lógicos. Más bien son esquemas colectivos de significado, establecidos a través de las interacciones desarrolladas en las prácticas organizacionales.

Denison (1991) argumenta, que el clima organizacional, se puede entender como una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. Por otra parte hay definiciones que refieren al clima organizacional como un conjunto de condiciones que existen y tienen un impacto sobre el comportamiento del individuo. La primera definición se ubica en un estado psicológico individual como la satisfacción y la otra que dice que el clima es un conjunto objetivo de circunstancias como la estructura organizacional.

2.3.1. Medición del clima organizacional.

Para Gibson y Colbs, (1987) medir el clima organizacional es un intento por captar la esencia, ambiente, orden y patrón de una organización. Esto implica que los integrantes den sus opiniones con respecto a los diversos atributos y elementos de la organización.

Medir la percepción del clima significa determinar el grado en que un determinado atributo organizacional es percibido y no el grado en que ese atributo percibido satisface o agrada. Son continuos diferentes que hay que mantener en la medida de lo posible separados.

Dentro de las medidas de clima organizacional de acuerdo con Brunet (2004), se puede identificar tres posturas: medida múltiple de los atributos organizacionales,

medida perceptiva de los atributos individuales y medida perceptiva de los atributos organizacionales.

En relación a las medidas múltiples de atributos organizacionales, esta considera el clima como un conjunto de características que describe a una organización y la distingue de otra, son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los trabajadores dentro de una organización. Las variables subutilizadas en esta concepción de clima son numerosas por lo que se llevaría tiempo para analizarlas todas, además solo estudia los comportamientos objetivos tales como el ausentismo y la productividad, dejando de investigar el comportamiento vinculado a la interpretación que el individuo hace de su situación en el trabajo.

Referente a la medida perceptiva de los atributos individuales representa más bien una definición deductiva del clima organizacional que responde a la polémica que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera su grado de satisfacción. Considerado al clima de esta forma se vuelve sinónimo de opiniones personales y el clima sentido por los empleados es más una función de sus características personales que de los factores organizacionales. Los instrumentos que se aplican son generalmente cuestionarios que solo miden la satisfacción de un factor y no la percepción real del mismo. Para evitar esta tendencia se recomienda utilizar instrumentos que profundicen el estudio, tales como entrevistas.

Con respecto a las medidas perceptivas de los atributos organizacionales se tienen que: a) son percibidas a propósito de una organización y que b) pueden ser deducidas según la forma en la que la organización actúa con sus miembros y con la sociedad. Las variables propias de la organización interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones.

Ahora bien, se plantea al señalar algunas variables que pueden influir en el tipo de percepciones o de juicios establecidos sobre el ambiente. Aquí los factores de satisfacción, motivación o de personalidad pueden estar presentes al tiempo que pueden ser también modificados posteriormente por esa percepción. Es un aspecto que no se puede negar al tratar de medir el clima organizacional, pues las respuestas pueden estar condicionadas por el momento en que este pasando la organización.

De acuerdo con Martín y Colbs, (2002:331-348) el analizar y diagnosticar el clima organizacional permite:

- Evaluar las fuentes de conflicto de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Diseñar un proceso de intervención, presentando una especial atención a aquellos elementos problemáticos que requieren un tratamiento específico.

De acuerdo con el modelo o definición del clima por parte de Gairín (1996:294) se pueden tomar las siguientes acciones para mejorar las organizaciones:

- Pueden ser la estructura, los recursos y condiciones materiales o el estilo de funcionamiento de la organización.
- Puede ser las percepciones que los miembros de la organización tienen sobre los diversos aspectos de la misma tanto si la tomamos en consideración título individual o como visión compartida entre el conjunto de los miembros de la organización

2.3.2. Teorías que sustentan el clima organizacional.

De acuerdo con Brunet (2004), dentro del concepto de clima organizacional subyace dos grandes escuelas de pensamiento: escuela Gestalt y funcionalista.

La primera de ellas es la Escuela Gestalt, la cual se centra en la organización de la percepción, entendida como el todo es diferente a la suma de sus partes. Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo: a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento.

Para la escuela funcionalista, el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. La escuela gestaltista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Como regla general, cuando la escuela gestaltista y la funcionalista se aplican al estudio del clima organizacional, estas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los sujetos tratan de obtener. Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que le rodea.

Martín y Colbs. (1998), hacen referencia a las siguientes escuelas: Estructuralistas, humanistas sociopolítica y crítica.

Para los estructuralistas, el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento del individuo. Aunque, con esto, los autores no pretenden negar la influencia de la propia personalidad del individuo en la determinación del significado de sucesos organizacionales, sino que se centra especialmente en los factores estructurales de naturaleza objetiva. Para los humanistas, el clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización. Dentro de las corrientes socio política y crítica, afirma que el clima organizacional representa un concepto global que integra todos los componentes de una organización; se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que las personas tienen ante su organización. Después de haber especificado las escuelas subyacen al concepto de clima organizacional.

2.2.3. Tipos de clima organizacional.

Likert (1965) propone los siguientes tipos de clima que surgen de la interacción de las variables causales, intermediarias y finales.

- **Sistema I. Autoritarismo Explotador.**

En este tipo de clima la dirección no 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, de castigo, de amenazas, ocasionalmente de recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza. Aunque los procesos de control estén fuertemente centralizados en la cúspide, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

- **Sistema II. Autoritarismo paternalista**

En este la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con sus siervos. 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. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con preocupación por parte de los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores.

Puede desarrollarse una organización informal pero ésta no siempre reacciona a los fines formales de la organización. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable estructurada.

- **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. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior-subordinado y muchas veces un alto grado de confianza. Los aspectos importantes del proceso de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal, pero ésta puede negarse o resistir a los fines de la organización. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en la cual la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar

- **Sistema IV. Participación en grupo**

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están dimensionados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y de confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. Las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas. En resumen todos los empleados y todo el personal de la dirección forman un equipo

de trabajo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica

3. MARCO CONCEPTUAL

- **Percepciones:** Es un proceso nervioso superior que permite al organismo, a través de los sentidos, recibir, elaborar e interpretar la información proveniente de su entorno.
- **Condiciones de trabajo:** Son todos los aspectos intralaborales, extra laborales e individuales que están presentes al realizar una labor encaminada a la producción de bienes, servicios y/o conocimientos.
- **Estrés:** Respuesta de un trabajador tanto a nivel fisiológico, psicológico como conductual, en su intento de adaptarse a las demandas resultantes de la interacción de sus condiciones individuales, intralaborales y extra laborales
- **Carga psíquica o emocional:** Exigencias psicoafectivas de las tareas o de los procesos propios del rol que desempeña el trabajador en su labor y/o de las condiciones en que debe realizarlo.
- **Carga de trabajo:** Tensiones resultado de la convergencia de las cargas física, mental y emocional.
- **Gestión organizacional:** Se refiere a los aspectos propios de la administración del recurso humano, que incluyen el estilo de mando, las modalidades de pago y de contratación, la participación, el acceso a actividades de inducción y capacitación, los servicios de bienestar social, los mecanismos de evaluación del desempeño
- **Factores Exógenos:** Son todas aquellas variables del entorno del ser humano que se encuentran en asociación o relación directa con la calidad de vida del trabajador, cabe destacar: Vida Familiar: en donde se incluyen las relaciones padres, hermanos, hijos, esposa, sus diferentes problemáticas. Entorno Cultural, Social y económico.
- **Motivación:** La palabra motivación deriva del latín motus, que significa «movido», o de motio, que significa «movimiento». La motivación puede

definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo.

- **Trabajo:** Toda actividad humana remunerada o no, dedicada a la producción, comercialización, transformación, venta o distribución de bienes o servicios y/o conocimientos, que una persona ejecuta en forma independiente o al servicio de otra persona natural o jurídica.
- **Autoestima:** Se entiende como el concepto o imagen que las personas tienen de sí mismas, un bajo nivel de autoestima es uno de los factores causantes de trastornos fisiológicos y psicológicos
- **Exceso Laboral:** El trabajo excesivo produce desgaste físico, psicológico, sobre todo en esta sociedad de mercado tan expansiva donde se exige más esfuerzo de los empleados, quienes entran en una dinámica de competencia. Por eso es necesario que se considere en la fatiga laboral como riesgo de trabajo, toda vez que en este mundo globalizado y de mercado se exige calidad y productividad y hay quienes se creen este discurso y entregan todo su esfuerzo. Y ello conlleva a daños en la salud.¹²
- **Actitud:** Es un término definido principalmente desde la Psicología, puede entenderse de diversas formas. Entre ellas, se le considera como la postura que adopta el cuerpo humano según los diferentes movimientos del ánimo, sin embargo, la forma más común de entender aquello que se conoce por actitud es aquella disposición anímica del ser humano expresada de algún modo en particular, es decir, es aquella motivación social de las personas que predisponen su accionar hacia determinadas metas u objetivos. Existen actitudes personales que sólo guardan relación con sí mismo, mientras que

13. Productividad y Fatiga Laboral.- Mario Ortega Olivares.

existen ciertas actitudes sociales que inciden en las conductas de un grupo o colectivo.

- **Condiciones de Trabajo:** Dentro de esta categoría se clasifican los hechos o eventos que tienen que ver con el ambiente físico de trabajo. Incluye la cantidad de trabajo, los recursos para desarrollarlo, luz, temperatura, herramientas, espacios, ventilación y la apariencia general de lugar de trabajo
- **Retroalimentación:** grado en que la ejecución de las actividades requeridas por un empleo da como resultado que un individuo obtenga información directa y clara sobre la eficacia de su desempeño.
- **Autonomía:** Grado en la que un empleo proporciona libertad, independencia y discreción considerables a un individuo para que programe su trabajo y determine los procedimientos que usara para llevarlo a cabo.
- **Seguridad en el trabajo:** Bajo esta categoría se codifican los hechos o eventos en los que se mencionen signos objetivos de la presencia o ausencia de seguridad en el trabajo, no sentimientos de seguridad o inseguridad en sí mismo. Se refiere entonces a la estabilidad o inestabilidad del trabajador dentro de la organización y de la organización en sí.

4. DEFINICIÓN DE MODELOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA ESTABLECER LAS VARIABLES DE MEDICIÓN.

A continuación se describen los principales modelos que han contribuido a una explicación de que es, como se mide y como se puede entender el clima laboral en las organizaciones.

Desde el modelo de Halpin y Crofts (1963), hasta llegar más recientemente al modelo de Bjornberg y Nicholson (2007), varias han sido las variables objetos de análisis.

Halpin y Crofts definen un modelo en el que el hilo conductor del clima guarda relación con el papel que juega el individuo en el contexto del grupo. Temas tales como la cohesión el grado de compromiso junto al nivel relacional de la persona hacia el resto de los miembros de la comunidad resultan fundamentales en la comprensión del clima laboral.

Forehad y Gilmer (1967) construyen un modelo con una clara orientación al impacto de la arquitectura organizativa, mientras que Likert (1967) realiza una singular aportación al conjugar elementos explicativos del clima laboral como: métodos de mando, naturaleza de las fuerzas de motivación, comunicación e influencia interacción, toma de decisiones, fijación de objetivos y directrices, procesos de control y finalmente todos aquellos aspectos referidos a la objetivación de resultados.

Litwin y Stringer (1968) desarrollan un esquema que coincide parcialmente, por un lado, con el modelo de Meyer (1968) para quien la conformidad, responsabilidad, normativa, recompensas, claridad organizativa y espíritu de trabajo son elementos clave y, por otro, con el de Schneider y Bartlett (1968) quienes plantean otro constructo explicativo donde el protagonismo de la dirección resulta clave.

Otros autores, con una visión armonizadora de elementos aparentemente disociados en la explicación del clima laboral, apuestan por otro conjunto de

variables como Pritchard y Karasick (1973). Según estos últimos, entre los elementos caracterizadores del clima laboral se encuentran la autonomía, el conflicto frente a la cooperación, la estructura organizacional, los sistemas de recompensa, la relación entre rendimiento y aspectos remunerativos, el nivel de ambición, la flexibilidad e innovación, la centralización, el apoyo, junto a dos categorías tradicionalmente estudiadas en el terreno de la investigación sociológica como son las relaciones sociales y el estatus.

Moos e Insel (1974) realizan una evaluación del clima auxiliándose de la Work Environment Scale (WES) compuesto por 90 ítems con respuesta dicotómica verdadero / falso evaluando diferentes dimensiones del clima organizacional como son: implicación, cohesión y apoyo conformando el factor de relaciones interpersonales; las dimensiones de autonomía, organización y presión agrupadas en el factor de autorrealización; y finalmente, la claridad, control, innovación y comodidad dando lugar al factor de estabilidad / cambio.

También se destacan las singulares aportaciones realizadas por Lawler, Hall y Oldham (1974) que singularizan el escenario explicativo del clima laboral a través de una serie de aspectos: competencia, eficacia, responsabilidad, practicidad, concreción, riesgo e impulsividad.

El trabajo de Gavin (1975) posiblemente heredero de otros anteriores, combina obstáculos junto a recompensas sin olvidar el espíritu y las bondades del trabajo en equipo, la confianza en el equipo directivo, junto a los riesgos y desafíos a los que debe enfrentarse la organización.

Steers (1977), realiza una nueva apertura de enfoque al concentrar su visión sobre un conjunto de 10 variables e incluye en su caracterización la idea del status y moral como categorías claves de análisis.

Quinn y Rohbraugh (1983) en un sencillo modelo pero de gran potencia explicativa menciona dos ejes caracterizadores de las organizaciones: la flexibilidad

(descentralización - diferenciación) frente al control (centralización - integración) y la orientación Interna (procesos y empleados) frente a la orientación externa (entorno). La combinación de estas dos dimensiones genera cuatro orientaciones de clima organizacional: apoyo, innovación, reglas y metas.

Alvarez (1992) quien sistematiza el clima laboral en un extenso abanico de posibilidades: valores colectivos, posibilidades de superación y desarrollo, recursos materiales y ambiente físico, retribución material y moral, estilos de dirección, sentimientos de pertenencia, motivación y compromiso, resolución de quejas y conflictos, relaciones humanas, relaciones jefes subalternos, control y regulaciones, estructura organizativa y diseño del trabajo.

Posteriormente Glendon, Stanton y Harrison (1994) también profundizan en la definición de un modelo de clima laboral, en el que se puede hacer una lectura de influencia auditora al incluir variables de control como son: presión de trabajo, investigación de incidentes y desarrollo de procedimientos, adecuación de los mismos, comunicación y entrenamiento, nivel de relaciones, políticas de seguridad y procedimientos.

Goleman (2000) reflexiona acerca del papel del liderazgo en las organizaciones y su impacto en el clima de trabajo. Más concretamente analiza las características que concurren en el líder y de algún modo el impacto que ello puede tener representar en el clima organizativo. En este sentido, Habla de 19 factores que se agrupan en 4 grandes ejes: conciencia de sí mismo, autogestión, conciencia social y habilidades sociales.

El modelo de Patterson (2005) en un intento más por categorizar el clima laboral realiza un completo inventario que se traduce en las siguientes variables: bienestar de los empleados, autonomía, participación, comunicación, énfasis en el entrenamiento, integración, apoyo de la supervisión, formalización, tradición, flexibilidad, innovación, foco en lo exterior, reflexión, claridad, esfuerzo, eficiencia, calidad, presión por producir, retroalimentación del desempeño.

Ya más cercanos en el tiempo a Björnberg y Nicholson (2007) introducen nuevos elementos de análisis, en los que el componente intergeneracional supone un valor añadido a la comprensión del clima que, quizás hasta este momento, no ha quedado explicitada del mismo modo.

5. APLICACIÓN DEL MODELO DE MEDICION SELECCIONADO CON EL FIN DE DIAGNOSTICAR EL CLIMA EN LA EMPRESA MEJIA VILLEGAS CONSTRUCTORES S.A.

Para llevar a cabo la medición del clima organizacional en esta investigación se basó en el modelo expuesto por Likert, debido a que él considera la participación en la toma de decisiones, o el poder compartido como la variable básica que define un sistema eficaz (sistema 4). Esto es, en la medida en que los sujetos pueden participar en las decisiones que les afectan, es un indicador del grado en que la organización está más o menos dotada para cumplir eficazmente su misión (Likert, 1961: 143).

El sistema 4 es el más abierto de todos los anotados por Likert (Sistemas 1,2 y 3) y presenta como características:

- a) Las decisiones se delegan a los diferentes niveles organizacionales. Aunque la cúpula directiva define las políticas y los resultados, ésta únicamente controla los resultados, dejando las decisiones a cargo de los diferentes niveles jerárquicos.
- b) Las comunicaciones fluyen en todos los sentidos y la organización lleva a cabo inversiones para mejorar los sistemas de información, ya que se consideran básicas para mejorar la eficiencia.
- c) El trabajo se realiza casi totalmente en equipos. Las relaciones interpersonales se basan principalmente en la confianza mutua entre las personas y no en esquemas formales. El sistema permite que las personas se sientan responsables por lo que deciden y hacen en todos los niveles.
- d) Existe un énfasis en las recompensas, notoriamente simbólicas y sociales, aunque no se omiten las recompensas materiales.

Likert, constató que cuanto más próximo al sistema 4 esté situado el estilo de dirección de la empresa, tanto mayor será la probabilidad de que sea más eficaz (alta productividad, buenas relaciones laborales y elevada rentabilidad), por ende mayor era los niveles de satisfacción.

La escala utilizada quedó integrada por 25 ítems ver anexo 1, agrupados en ocho grandes factores (Las áreas de trabajo, dirección de cada área de trabajo, ambiente de trabajo, comunicación y la coordinación, condiciones ambientales de trabajo, capacitación y la formación, implicaciones en el mejoramiento, y motivación y el reconocimiento), que actúan como dimensiones fundamentales del clima de trabajo, así como otros aspectos de la organización. La fiabilidad del instrumento en cada una de sus dimensiones, fue calculada mediante el coeficiente de consistencia interna de Cronbach, que consiguió resultados muy alto ($>0,9$). El cálculo de los coeficientes de fiabilidad se realizó con todos los ítems de cuestionario

En cuanto a la validez del instrumento de la escala tipo Likert, aplicado en el estudio de clima organizacional se utilizó la relacionada con la validez de contenido, es decir el instrumento abarcó las preguntas referentes a las dimensiones de clima organizacional que se requirieron medir: Las áreas de trabajo, dirección de cada área de trabajo, ambiente de trabajo, comunicación y la coordinación, condiciones ambientales de trabajo, capacitación y la formación, implicaciones en el mejoramiento, motivación y el reconocimiento. Por cada una de estas variables independientes se elaboraron preguntas específicas para obtener información.

Respecto al análisis de la escala tipo Likert, se realizó un tratamiento estadístico descriptivo el cual incluyó los procedimientos de medidas de tendencia central. Con la utilización de las medidas de tendencia central, se presentó la información en tablas, esto implicó un ordenamiento para el procesamiento y cuantificación de

cada ítem y posteriormente con los resultados de cada ítem se determinó la media de las dimensiones estudiadas.

Para calificar cuantitativamente el clima organizacional se recurrió a una tabla en donde se presentan 6 categorías y sus correspondientes valores. Ésta tabla se empleó en la escala tipo Likert para que cada persona marcara la opción que se relacionaba con la percepción que tenía del clima organizacional. En dichas categorías los valores que se relacionan con el nivel bajo se inclinan hacia el espectro de negativo (0-2) y hacia la derecha se inclinan los espectros positivos (3-5). Cabe hacer mención que estas categorías y su relación numérica se emplearon para determinar el nivel que alcanzó cada dimensión de clima organizacional, además se recurrió a dichas categorías para ubicar cuantitativamente el clima global de la organización.

TABLA 3. CUANTIFICACION ESCALA DE LIKERT

Muy Mal	Mal	Regular	Agradable	Bien	Muy Bien
0	1	2	3	4	5

Fuente. Escala Liker

Por otra parte, los valores asignados por los trabajadores, fueron contabilizados para obtener la frecuencia, frecuencia absoluta y media. Esto se realizó por cada pregunta y al final por cada factor de análisis de tal manera que los resultados permitieron decir que factor del clima organizacional fue el más alto de acuerdo a la utilización de las medidas de tendencias central. Además se hizo una comparación de medias de cada factor del clima organizacional que se está midiendo.

5.1. ESCALA DE LIKERT.

La información que a continuación se presenta es producto de cada una de las respuestas del cuestionario tipo Likert conformado por 25 ítems. Por cada pregunta se obtuvo la media correspondiente. Dichas preguntas están organizadas por cada factor perteneciente a los procesos organizacionales que son: Las áreas de trabajo, dirección de cada área de trabajo, ambiente de trabajo, comunicación y coordinación, condiciones ambientales de trabajo, capacitación y la formación, implicaciones en el mejoramiento, motivación y el reconocimiento.

Para determinar si estos factores son los causantes de satisfacción o insatisfacción laboral de los empleados de Mejía Villegas, constructores S.A., se utilizo el Análisis estadístico de la Varianza (ANOVA). Este test sirve para comparar las medias de más de dos muestras. Se usa para clasificar muestras en función de una variable cuantitativa, para el caso específico de esta investigación, serian: área de trabajo, ambiente de trabajo, condiciones ambientales, capacitación, implicaciones en el mejoramiento, motivación y reconocimiento. En este tipo de análisis se contrastan más de dos muestras ($m_1=m_2=m_3$). Se aplica para estudios en los que se comparan medias.

Para poder realizar este análisis han de cumplirse varias premisas:

1. Las muestras deben ser recogidas al azar y provenir de poblaciones con distribución normal.
2. Las varianzas poblacionales han de ser homogéneas (iguales). Esto se comprueba mediante el test de la F máxima que no tiene nada que ver con el estadístico F de Fisher-Snedecor.

$$H_0 = S^2_1 = S^2_2 = S^2_3 = \dots = S^2_n$$

$$F_{\max} = \frac{S^2_{\text{mayor}}}{S^2_{\text{menor}}}$$

El test ANOVA se realiza mediante la F de Fisher-Snedecor, y la hipótesis nula que se contrasta es que las muestras procedan de la misma población, por lo que las medias poblacionales extraídas de dichas muestras han de ser iguales.

$$H_0 = \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \dots = \mu_n$$

Si $F_{\text{cal}} < F_{\text{teórico}}$, entonces se acepta H_0 para los niveles de significación (α) dados.

Para el presente trabajo se tomó un nivel de significación del 0.05.

A continuación se presentan los resultados de las medias para cada uno de los factores investigados. En la tabla No.4 se muestran los resultados de las medias correspondientes a la variable, áreas de Trabajo. Las preguntas que miden esta variable abarcan del número 1.1 al 1.6.

TABLA 4. AREAS DE TRABAJO

Preguntas	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6
Media X	3.1	2.9	2.8	2.7	3.0	3.1

En la tabla No. 5 se presentan los resultados de las medias correspondientes a la variable Dirección de cada área de trabajo. Los ítems que miden esta variable abarcan del número 2.1 al 2.5

TABLA 5.DIRECCIÓN DE CADA ÁREA DE TRABAJO

Preguntas	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5
Media X	3.2	3.1	2.9	2.7	3.0

En la tabla No.6 se presentan los resultados de las medias correspondientes a la variable ambiente de trabajo. Los ítems que miden esta variable abarcan del número 3.1 al 3.5

TABLA 6. AMBIENTE DE TRABAJO

Preguntas	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5
Media X	2.9	3.0	3.1	2.9	2.7

En la tabla No.7 se presentan los resultados de las medias correspondientes a la variable comunicación y coordinación. Los ítems que miden esta variable abarcan del número 4.1 al 4.6

TABLA 7 COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN

Preguntas	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6
Media X	2.6	3.0	3.1	3.3	3.1	3.2

En la tabla No. 8 se presentan los resultados de las medias correspondientes a la variable condiciones ambientales de trabajo. Los ítems que miden esta variable abarcan del número 5.1 al 5.4

TABLA 8.CONDICIONES AMBIENTALES DE TRABAJO

Preguntas	5.1	5.2	5.3	5.4
Media X	2.7	2.8	3.0	3.1

En la tabla No. 9 se presentan los resultados de las medias correspondientes a la variable capacitación y la formación. Los ítems que miden esta variable abarcan del número 6.1 al 6.5

TABLA 9.CAPACITACIÓN Y LA FORMACIÓN

Preguntas	6.1	6.2	6.3	6.4	6.5
Media X	3.2	2.9	3.0	2.8	3.3

En la tabla No. 10 se presentan los resultados de las medias correspondientes a la variable implicaciones en el mejoramiento. Los ítems que miden esta variable abarcan del número 7.1 al 7.6

TABLA 10. IMPLICACIONES EN EL MEJORAMIENTO

Preguntas	7.1	7.2	7.3	7.4	7.5	7.6
Media X	3.4	3.1	3.0	3.0	2.9	3.2

En la tabla No. 11 se presentan los resultados de las medias correspondientes a la variable motivación y el reconocimiento. Los ítems que miden esta variable abarcan del número 8.1 al 8.6

TABLA 11.MOTIVACIÓN Y EL RECONOCIMIENTO

Preguntas	8.1	8.2	8.3	8.4	8.5	8.6
Media X	2.7	2.6	2.8	3.0	3.1	3.0

En esta tabla se muestran los resultados totales de la media de cada variable. Las cuales al sumarse cada una de las medias nos arrojan la media general. Dicho resultado ofrece una referencia cuantitativa del clima organizacional. Al respecto se presenta la siguiente tabla.

Niveles de Satisfacción de los Trabajadores en el Clima Laboral

Para medir los niveles de satisfacción del personal se utilizó la siguiente tabla de conversiones, con el fin de detectar:

- Los factores generadores de insatisfacción críticos
- Los factores generadores de satisfacción estables
- Los factores diferenciadores.

De acuerdo a la escala de Likert para la presente investigación, según la encuesta realizada.

PARAMETROS DE SATISFACCION

Nivel de Satisfacción		Rango Porcentual	Clase de Factor
1	Muy Insatisfecho	69%	Critico
2	Aceptable		
3	Satisfecho		
4	Muy Satisfecho		

Fuente: <http://modelodeencuestatopten.com/blog/modelo-de-encuesta-talento-human.html>

Definición importante

1. **Índice Real de Satisfacción:** Hace referencia a la evaluación real que realiza el empleado sobre la satisfacción que siente en trabajar para la empresa en cada una de las variables evaluadas.

2. **Índice Perceptivo:** Se define como la impresión general que el empleado tiene de su trabajo.

TABLA 12 RESULTADOS GENERALES ESCALA DE LIKERT

FACTOR DE ANALISIS	MEDIA	CATEGORIA
Áreas de trabajo	2.93	Negativa
Dirección de cada área de trabajo	2.98	Negativa
Ambiente de trabajo	2.92	Negativa
Comunicación y coordinación	3.05	Positiva
Condiciones ambientales de trabajo	2.90	Negativa
Capacitación y la formación	3.04	Positiva
Implicaciones en el mejoramiento	3.10	Positiva
Motivación y el reconocimiento	2.86	Negativa
Media general del Clima Organizacional	2.97	Negativa

TABLA 13. ANALISIS ESTADISTICO DE VARIANZA ANOVA

FACTOR DE ANALISIS	EX	X	Ex²	S²	n
Áreas de trabajo	17.6	2.93	51.5	0.03	6
Dirección de cada área de trabajo	14.9	2.98	44.4	0.03	5
Ambiente de trabajo	14.6	2.92	42.6	0.02	5
Comunicación y coordinación	18.3	3.05	55.8	0.05	6
Condiciones ambientales de trabajo	11.6	2.90	33.6	0.02	4
Capacitación y la formación					

	15.2	3.04	46.2	0.03	5
Implicaciones en el mejoramiento	18.6	3.10	57.6	0.02	6
Motivación y el reconocimiento	17.2	2.86	49.1	0.07	6
Medida general del Clima Organizacional	16	2.97	47.5	0.033	43

S^2_{mayor}

$$F_{\text{max}} = \frac{\text{-----}}{S^2_{\text{menor}}} = 3.5$$

F crítica para 0.05 grados de libertad es de 6.6

Como $F_{\text{máx}} < \text{Crítica}$ entonces se cumple Hipótesis de trabajo para los datos procesados, es decir se confirma que por el crítico clima laboral que se presenta en la empresa Mejía Villegas Constructores S.A, hay un alta insatisfacción en el trabajo por parte de los empleados.

5.2. POBLACIÓN

La población objeto de esta investigación comprenden todos los trabajadores de ambos sexos y de diferentes profesiones y edades, tanto de la parte administrativa como de la parte operativa de la empresa **Mejía Villegas Constructores S.A.**

El personal administrativo está constituido por 25 personas, tienen una contratación indefinida entre los cuales se encuentra personas que llevan más de seis años trabajado para la empresa, y personal que ha ingresado recientemente durante los últimos sesenta meses.

Y el personal operativo el cual está constituido por 150 personas que labora bajo un contrato por la duración de obra o labor contratada para diferentes proyectos en la ciudad, dentro de los cuales se encuentran trabajadores temporales que constantemente está cambiando de un proyecto a otro dentro de la misma empresa. En su gran mayoría está constituido por operadores de retroexcavadoras, volquetas, volcaca, entre otros operadores de equipos pesados, además de los mecánicos, ayudantes, soldadores, obreros, topógrafos e Ingenieros de todas las ramas de la ingeniería.

TABLA 14. POBLACION DE LA EMPRESA MEJIA VILLEGAS CNSTRUCTORES S.A

POBLACIÓN	CANTIDAD
TRABAJADORES ÁREA OPERATIVA	150
EMPLEADOS ÁREA ADMINISTRATIVA	25
TOTAL	175

Fuente: Nomina de Mejía Villegas Constructores S.A

5.3. MUESTRA

La muestra es un subgrupo de la población de la cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población. De la misma manera es conveniente resaltar que el fin de los muestreos es extraer una muestra lo suficientemente representativa de una población para que las conclusiones muestrales obtenidas puedan extrapolarse a nivel poblacional, de ahí que sea de suma importancia la minuciosa elección y preparación en la recogida de datos. El concepto de representatividad es un ideal para el cual no existe ningún procedimiento que garantice tanto su obtención como su verificación. Sin embargo existen tipos de

procedimientos de extracción de la muestra que tienen mayor tendencia que otros a la obtención de la representatividad de la misma. La extracción de la muestra mediante procedimientos aleatorios es uno de los principales métodos para enfrentar el problema de la representatividad muestral. El muestreo aleatorio asegura estimaciones no sesgadas de los parámetros poblacionales. No sesgado significa que el promedio de las estimaciones muestrales a través de todas las muestras posibles es igual al parámetro poblacional, esto quiere decir que si se tomaran nuevas muestras los resultados estadísticos esperados deben ser similares

Para escoger el número de trabajadores del área operativa se empleo la siguiente formula de muestreo, para una población finita, se utiliza esta fórmula por ser la que más se acerca a lo que se quiere determinar en la investigación y para obtener una adecuada representatividad, para poblaciones de menos de 250 sujetos, y se toma teniendo en cuenta los siguientes datos:

$$N = \frac{No}{1 + \frac{n_o}{N}}$$

Donde:

N = muestra

n_o = Es la primera aproximación al tamaño de la muestra.

Z= variable tipificada o normalizada y depende su valor del grado de confiabilidad para este caso se tomara un grado de confiabilidad del 95%, que es el que se usa cuando existe una cantidad discreta como es el caso de la presente investigación. Para un nivel de confianza del 95%, Z= 1.96.

p= probabilidad que tienen los participantes de ser elegidos para la investigación en el caso de este trabajo se utilizara una probabilidad del 5%, p=0.5 que es la máxima variabilidad.

q= probabilidad que tienen los participantes de no ser elegidos, se utilizara la máxima variabilidad, entonces q=0.5

d= margen de error muestral o sesgo puede ser del 1%, 2%, 3%, 4%,5%,6%,7%,8%,9%,10%.como para este estudio se utilizara el 8%, d= 0.08

$$n_o = \frac{Z^2(p)(q)}{d^2}$$

Despejando la formula con los datos antes estructurados se tendría:

$$n_o = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)}{(0.08)} = \frac{3.84(0.5)(0.5)}{0.0064} = \frac{0.96}{0.0064} = 150$$

$$N = \frac{150}{1 + \frac{150}{150}} = \frac{150}{2} = 75$$

Para el área administrativa se toma la misma fórmula de muestreo entonces, sería:

$$N = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

Donde:

N = muestra

n_0 = Es la primera aproximación al tamaño de la muestra.

Z= variable tipificada o normalizada y depende su valor del grado de confiabilidad para este caso se tomara un grado de confiabilidad del 95%, que es el que se usa cuando existe una cantidad discreta como es el caso de la presente investigación. Para un nivel de confianza del 95%, Z= 1.96.

p= probabilidad que tienen los participantes de ser elegidos para la investigación en el caso de este trabajo se utilizara una probabilidad del 5%, p=0.5 que es la máxima variabilidad.

q= probabilidad que tienen los participantes de no ser elegidos, se utilizara la máxima variabilidad, entonces q=0.5

d= margen de error muestral o sesgo puede ser del 1%, 2%, 3%, 4%,5%,6%,7%,8%,9%,10%.como para este estudio se utilizara el 8%, d= 0.08

$$n_o = \frac{Z^2(p)(q)}{d^2}$$

Despejando la formula con los datos antes estructurados se tendría:

$$n_o = \frac{(1.96)^2 (0.5)(0.5)}{(0.08)^2} = \frac{3.84(0.5)(0.5)}{0.0064} = \frac{0.96}{0.0064} = 150$$

$$N = \frac{150}{1 + \frac{150}{25}} = \frac{150}{7} = 21$$

Entonces se representaría la muestra según la siguiente tabla:

TABLA 15. MUESTRA

TIPO DE EMPLEADO	NUMERO DE TRABAJADORES
OPERARIOS	75
ADMINISTRATIVOS	21
TOTAL EMPLEADOS PARA LA MUESTRA	96

Fuente. Nómina de Mejía Villegas Constructores S.A

Para la selección de los operarios y empleados administrativos de la organización Mejía y Villegas Constructores S.A. se utilizó una muestra probabilística aleatoria

al azar; esto asegura la asignación probabilística de cada una de las personas para la selección de la muestra. En el caso particular de esta investigación se tomo como referencia lo que dice Ascary (2008): “la asignación a la azar puede llevarse a cabo con pedazos de papel, se escribe el nombre de cada sujeto(o algún tipo de clave que lo identifique) en uno de los pedazos de papel, luego se juntan todos los pedazos en algún recipiente, se revuelve y se van sacando sin ver para determinar los sujetos de la muestra”¹³. Esto permite un control sobre las variables, y asegura la probabilidad de que todos los sujetos participen en la investigación

¹³ ASCARY, Álvaro. Aplicación de diseños experimentales en Psicología. México: Edit. Trillas, 2008. P 56

6. ACTORES CRÍTICOS PARA DETERMINAR LAS ESTRATEGIAS DE MEJORA EN ELCLIMA ORGANIZACIONAL.

La mayoría de los eventos de satisfacción están relacionados a los factores de motivación y estos se describen a continuación:

Los eventos de satisfacción asociados al factor de las áreas del trabajo, están representados por situaciones donde los colaboradores desarrollan sus labores, en la carga laboral que cada trabajador tiene en comparación con otros trabajadores, en si la responsabilidad y funciones del mismo están claramente definidas y comprendidas, si los trabajadores reciben información de las tareas a realizar de manera precisa y oportuna, y si en el puesto de trabajo las personas pueden desarrollar al máximo sus habilidades.

Los eventos de satisfacción asociados al factor de la dirección de cada área de trabajo están representados por situaciones donde los jefes de cada área demuestran tener conocimiento y dominio de sus funciones, realizan toma de decisiones fomentando la participación del personal, también describen situaciones donde se le asigna al colaborador la realización de tareas que repercuten en el buen desempeño de un área o de un proyecto, como la elaboración de documentos importantes o de informes solicitados por el contratista.

Los eventos de satisfacción asociados al factor de ambiente de trabajo están representadas por situaciones en donde se ven reflejadas las relaciones con los

compañeros de trabajo, a la falta de lealtad de entre ellos, al mal trato de algunos jefes, colegas y los propios compañeros de trabajo; algunos jefes hacen quedar en ridículo en reuniones o delante de cualquier persona, la forma de contestar de algunos jefes irónicamente o enfadados cuando se le solicita algunas cosas o simplemente el hecho de que entre compañeros se realizan bromas de mal gusto que hacen sentir inconformismo a la persona ofendida, llamados de atención, regaños, amonestaciones y acusaciones sin haber motivo, con base a suposiciones o prejuicios; acusaciones por trabajos que se hacen y que se define por los jefes como no realizados, desconfianza por parte de algunos jefes.

Los eventos de satisfacción asociados al factor de la comunicación y la coordinación están representados por situaciones cuando entre los colaboradores la información no se da de forma oportuna y clara, cuando los jefes de área no suministran la información necesaria o la transmiten con datos erróneos que pueden llevar a entorpecer la labor encomendada, también se refiere a la información que no es clara entre las diferentes departamentos y que originan una demora en las actividades a ejecutar.

Los eventos de satisfacción asociados al factor de las condiciones ambientales de trabajo están representados por situaciones que se refieren a las condiciones físicas para realizar la labor, la falta de recursos como (archivadores, computadores y otros implementos de trabajo), para realizar su gestión en algunos empleados, otro hecho se evidencia en el número de personas distribuidas en muy poco espacio de trabajo, y falta de programas informáticos actualizados para poder realizar una mejor labor.

Los eventos de satisfacción asociados al factor de la capacitación y la formación están representados por situaciones de eventos de satisfacción donde los empleados reciben capacitación formal e informal por parte de la empresa, para aumentar el nivel de competencias en los trabajadores teniendo en cuenta

que estas capacitaciones van acorde con los perfiles de los cargos que están desempeñando.

Los eventos de satisfacción asociados a las implicaciones en el mejoramiento están representados por situaciones donde los colaboradores consideran su labor como desafiante, motivante y atrayente. Existe otro grupo de eventos representados por la participación de los colaboradores en los proyectos al mismo tiempo que ponen en prácticas iniciativas de mejora y además tienen en cuenta las opiniones de los colaboradores para la mejora lo cual genera que los trabajadores se sientan comprometidos con el éxito o fracaso de los proyectos de la empresa.

Los eventos de satisfacción asociados al factor de la Motivación y el reconocimiento están representados por situaciones de felicitaciones de los jefes o superiores en público por las labores desarrolladas, el reconocimiento formal de parte de la empresa por los años de servicio de los empleados.

7. EVALUACIÓN DE LAS CONDICIONES ACTUALES DE TRABAJO DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA MEJIA VILLEGAS CONSTRUCTORES S.A, PARA COMPLEMENTAR EL DIAGNOSTICO ARROJADO POR LA MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A manera de complementar el diagnostico arrojado por la medición del clima organizacional se utilizó una segunda técnica la cual consistió en una entrevista semiestructurada, la cual permitió la obtención de información de fuente primaria, amplia y abierta, en dependencia de la relación entrevistador y entrevistado. Estas entrevistas se realizaron con el fin de conocer cuáles son las percepciones que tiene el personal tanto administrativo como operativo en cuanto a los niveles de satisfacción e insatisfacción que tienen para con la empresa.

La entrevista es estructurada y semiestructurada. En la primera, el entrevistador se basa en una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a éstas y la entrevista semiestructurada se basa en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información.

La guía de entrevista que se aplicó en la presente investigación, estuvo conformadas por 18 preguntas.

Los resultados que a continuación se presentan tienen como base las técnicas de la entrevista semiestructurada. La cual se realizaron dos formas la primera para los administrativos el cual fue de manera individual y la segunda para el personal operativo el cual se les realizo de manera grupal, la entrevista costa de dos partes

una donde se indaga a la persona sobre aspectos personales, información familiar, historia laboral en la empresa actual y la segunda parte que consta de 18 preguntas en donde la persona puede reflejar cómo se siente dentro de la organización. (Ver anexo 2)

Estas técnicas a diferencia de otras investigaciones de clima organizacional, que solo han utilizado una metodología cuantitativa, recupera el pluralismo metodológico para abordar el objeto de estudio desde diversas perspectivas. En cada dimensión estudiada de clima organizacional se expresan los datos arrojados en la entrevista.

A continuación se presentan la percepción de los trabajadores acerca del lugar donde laboran y en la cual se identificaron las siguientes debilidades, que constituyen el principal reto a enfrentar por parte de **Mejía Villegas Constructores S.A**, para mejorar los niveles de satisfacción. :

- Baja autoestima entre el personal.
- Ausencia de mecanismos como capacitaciones o la implementación de sistemas por competencias que permiten el crecimiento de los individuos.
- Exceso de trabajo lo cual origina agotamiento físico en el personal.
- Canales de comunicación poco efectivos.
- Una supervisión y liderazgo inadecuado.
- Sentimientos de insatisfacción entre el personal.
- Falta de reconocimiento al buen desempeño.

También se identificaron otros factores que contribuyen muy poco con el nivel de satisfacción:

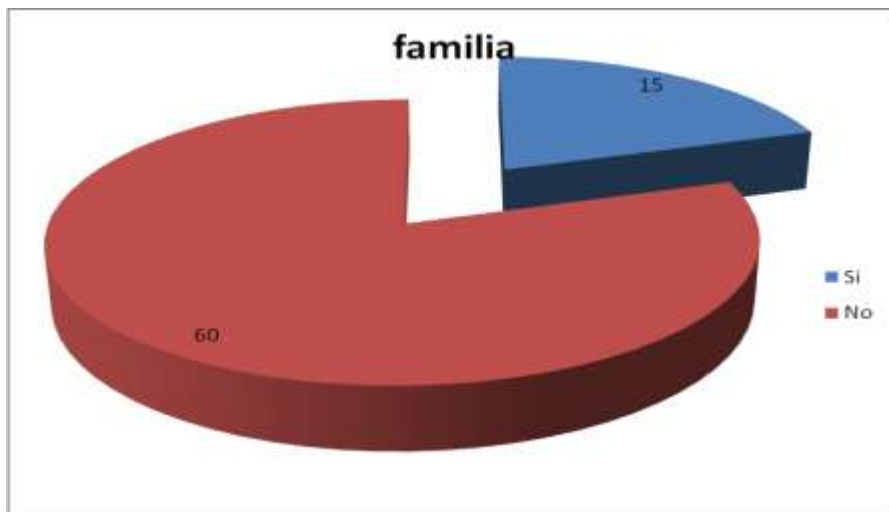
- La mayor parte de la población encuestada manifestó estar inconforme con su remuneración económica.
- Los espacios de trabajo son muy reducidos teniendo en cuenta el número de trabajadores en cada oficina, esto genera incomodidad.

- Se trabajan más horas de lo estipulado en un día de trabajo, lo que genera inconformidad por parte de los familiares de los trabajadores
- Debilidades en las relaciones interpersonales.

**TABLA 16. TABULACION Y RESULTADOS ENTREVISTA OPERARIOS
Familia**

¿Su familia está de acuerdo con su horario de trabajo?		
Distractor	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	20%
No	60	80%
Total	75	100%

Fuente: Entrevista semi estructurada realizada por los investigadores.



Comentario: El 80% de los entrevistados no están de acuerdo con el horario de trabajo por los turnos cambiantes que tienen esto produce insatisfacción y entorpece el clima laboral

TABLA 17.Familia y Trabajo

¿Su trabajo le permite compartir tiempo con su familia?		
Distractor	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	20%
No	60	80%
Total	75	100%

Fuente: Entrevista semiestructurada realizada por los investigadores



Comentario: Uno de los aspectos que es causa de insatisfacción en el trabajo y problemas familiares es el hecho de no tener tiempo para la familia, un 80% de los operarios entrevistados dice no poder compartir con su familia.

TABLA 18 Ambiente laboral

¿El ambiente laboral de su empresa le permite llegar feliz a su casa?		
Distractor	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	13%
No	65	87%
Total	75	100%

Fuente: Entrevista semiestructurada realizada por los investigadores



Comentario: Debido al trabajo que realiza durante su jornada el 87% de los entrevistados afirman que no llegan bien a sus casas. Solo el 13 % dice lo contrario

TABLA 19. Relación con el jefe

¿Cómo es la relación con su jefe?		
Distractor	Frecuencia	Porcentaje
Buena	10	13%
Regular	60	80%
Mala	5	7%
Total	75	100%

Fuente: Entrevista semiestructurada realizada por los investigadores



Comentario: La mayoría de los operarios entrevistados un 87% tiene regulares o malas relaciones con sus jefes debido a problemas que se dan en jornadas laborales

TABLA 20. Relación con sus compañeros de trabajo

¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo?		
Distractor	Frecuencia	Porcentaje
Buena	55	74%
Regular	13	17%
Mala	7	9%
Total	75	100%

Fuente: Entrevista semiestructurada realizada por los investigadores



Comentario: Hay una buenas relaciones entre los compañeros de trabajo un 74% dice tener buenas relaciones con sus compañeros, un 17% tiene regulares relaciones y solo el 9% afirma tener malas relaciones.

TABLA 21. Trabajo en equipo en la empresa

¿Cómo define usted el trabajo en equipo en su empresa?		
Distractor	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	6	8%
Regular	54	72%
Malo	15	20%
Total	75	100%

Fuente: Entrevista semiestructurada realizada por los investigadores

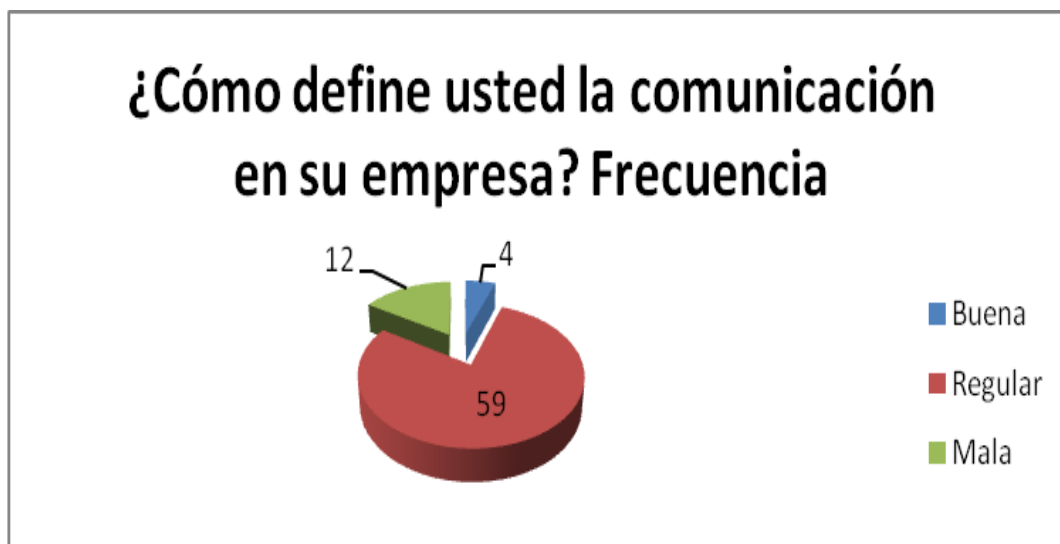


Comentario: No hay un buen trabajo en equipo entre los operarios el 72% afirma que es regular y el 20% que es malo, esto también es causal de insatisfacción

TABLA 22. La comunicación en la empresa

¿Cómo define usted la comunicación en su empresa?		
Distractor	Frecuencia	Porcentaje
Buena	4	5%
Regular	59	79%
Mala	12	16%
Total	75	100%

Fuente: Entrevista semiestructurada realizada por los investigadores

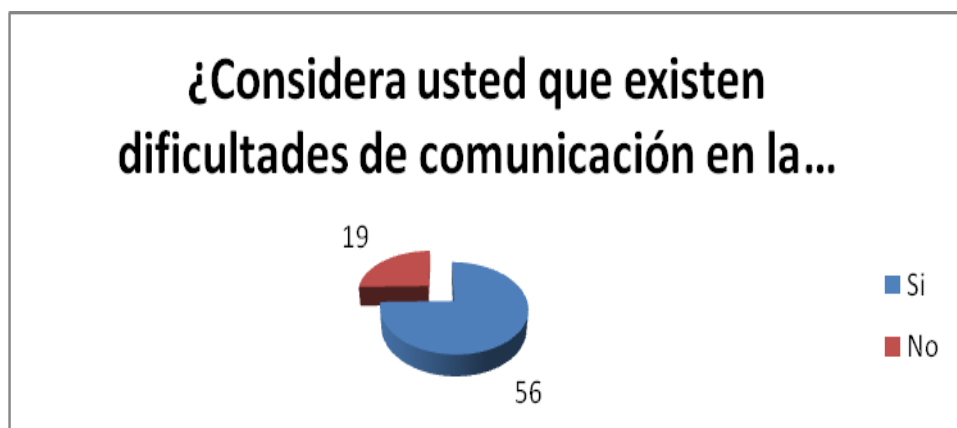


Comentario: La comunicación tampoco es buena en la empresa Mejía y Villegas constructores un 79% de los operarios entrevistados la califican de regular y un 12% de mala. Se sabe que una buena información es vital para el buen clima laboral.

TABLA 23. Dificultades de comunicación en la compañía

¿Considera usted que existen dificultades de comunicación en la compañía?		
Distractor	Frecuencia	Porcentaje
Si	56	75%
No	19	25%
Total	75	100%

Fuente: Entrevista semiestructurada realizada por los investigadores



Comentario: Corroborando la respuesta dada en la pregunta anterior un 75% de los entrevistados confirman que hay mala comunicación en la compañía. Y solo una cuarta parte el 25% niega esa dificultad en la comunicación.

TABLA 24. Medios de comunicación que existen en la compañía

¿Los medios de comunicación que existen en la compañía son realmente eficientes y oportunos?		
Distractor	Frecuencia	Porcentaje
Si	65	87%
No	10	13%
Total	75	100%

Fuente Entrevista semiestructurada realizada por los investigadores

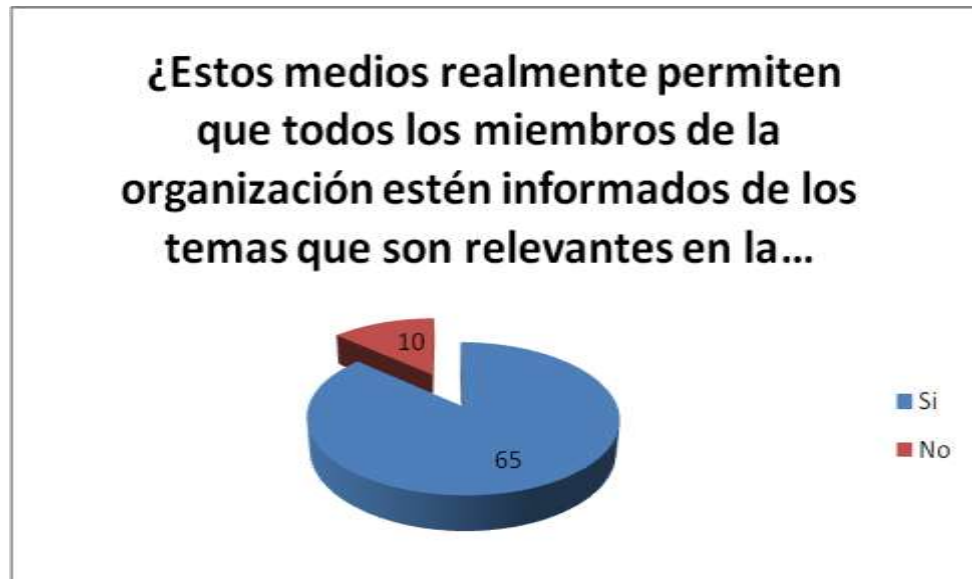


Comentario: Existiendo buena tecnología esta no es bien manejada ya que el 87 % de los entrevistados dice que si hay medios de comunicación adecuados.

TABLA 25. Medios de comunicación eficaces en la organización

¿Estos medios realmente permiten que todos los miembros de la organización estén informados de los temas que son relevantes en la compañía?		
Distractor	Frecuencia	Porcentaje
Si	65	87%
No	10	13%
Total	75	100%

Fuente: Entrevista semiestructurada realizada por los investigadores



Comentario: Se confirma lo anteriormente expuesto existe la tecnología, hay buen flujo de comunicación pero no es desarrollada en forma adecuada un 87% dice que si se da la información.

TABLA 26. Atención al bienestar físico y mental por parte de la empresa

¿Considera que la empresa se preocupa por su bienestar físico y mental?		
Distractor	Frecuencia	Porcentaje
Si	48	64%
No	27	36%
Total	75	100%

Fuente: Entrevista semiestructurada realizada por los investigadores

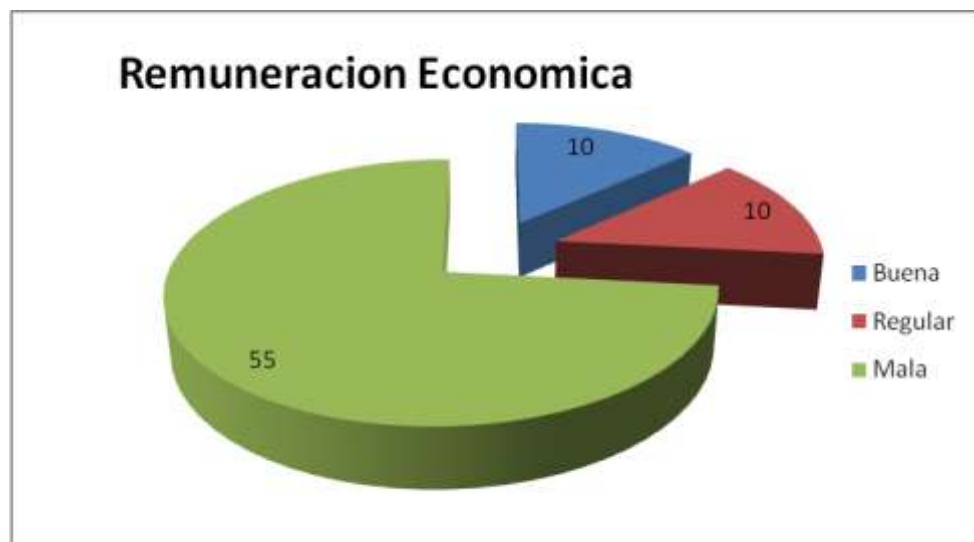


Comentario: En la empresa Mejía y Villegas hay una mediana preocupación por sus empleados, debido a esto un 64% de los operarios dice que la empresa se preocupa por su bienestar físico y mental. Existe un 36% que no lo considera de esa manera.

TABLA 27. Remuneración económica

¿Qué opina de su remuneración económica?		
Distractor	Frecuencia	Porcentaje
Buena	10	13%
Regular	10	13%
Mala	55	74%
Total	75	100%

Fuente: Entrevista semiestructurada realizada por los investigadores

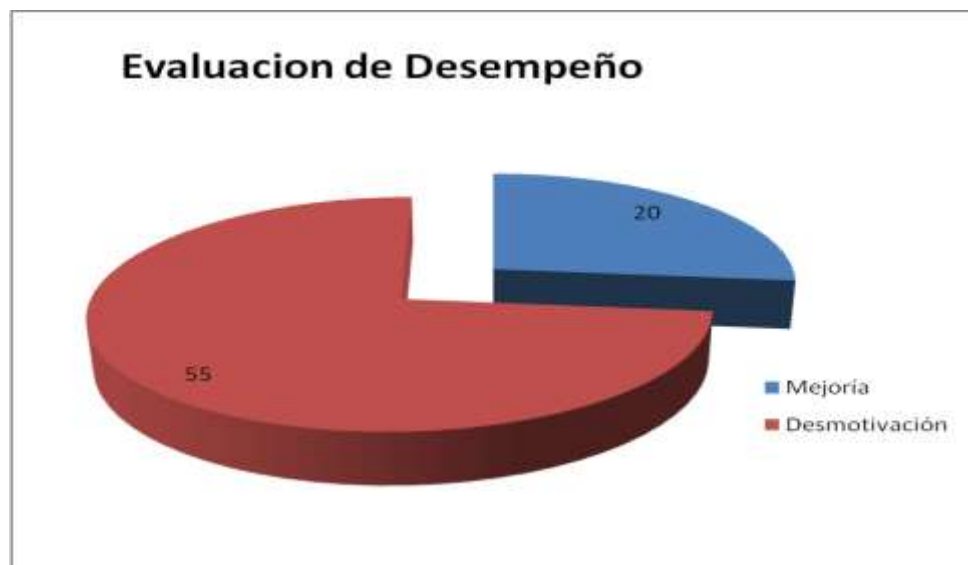


Comentario: Un alto porcentaje de entrevistados un 74% considera que están mal remunerados un 10% que su salario es regular y otro 13% que es bueno. Este es otro punto a revisar en esta empresa para mejorar la satisfacción en el trabajo de sus empleados.

TABLA 28. Evaluación de desempeño

¿La forma como la empresa evalúa su trabajo le permite a usted ser mejor cada día, o por el contrario le causa desmotivación?		
Distractor	Frecuencia	Porcentaje
Mejoría	20	27%
Desmotivación	55	73%
Total	75	100%

Fuente: Entrevista semiestructurada realizada por los investigadores



Comentario: También es notoria la insatisfacción por la forma como se evalúa el desempeño los entrevistados que dicha evaluación los desmotiva en un 73%.

TABLA 29
Realización personal como profesional

¿Usted se siente realizado tanto personal como profesionalmente con la labor que desempeña?		
Distractor	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	20%
No	60	80%
Total	75	100%

Fuente: Entrevista semiestructurada realizada por los investigadores

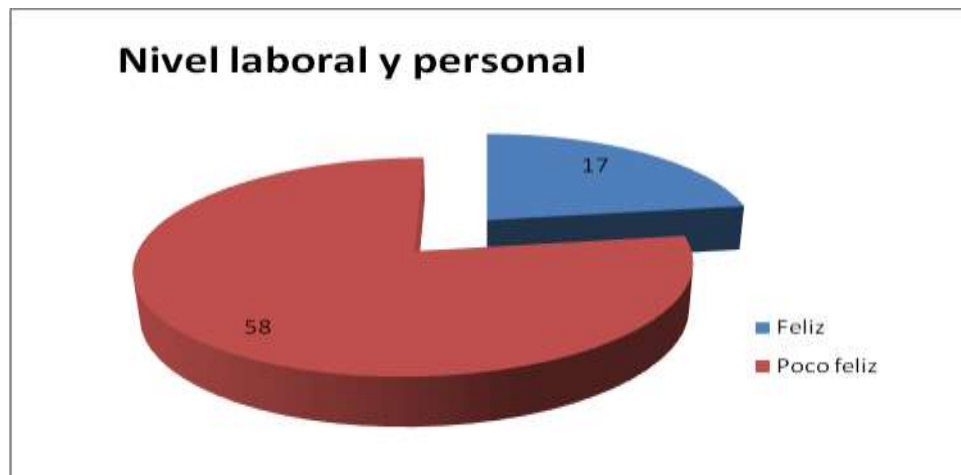


Comentario: Un 80% de los operarios entrevistados, no se siente realizado en su trabajo, esto puede dañar el clima laboral de la empresa, solo un 20% se siente realizado.

TABLA 30
Nivel laboral y personal

¿Usted se definiría como una persona feliz o poco feliz, con todo lo que tiene a nivel laboral y personal?		
Distractor	Frecuencia	Porcentaje
Feliz	17	23%
Poco feliz	58	77%
Total	75	100%

Fuente: Entrevista semiestructurada realizada por los investigadores



Comentario: Igualmente los empleados de Mejía y Villegas constructores se sienten infelices en su trabajo, es desmotivante esto, por ser causal de insatisfacción.

TABLA 31. Comodidades en el hogar

¿En su hogar tiene todas las comodidades necesarias que le permiten descansar adecuadamente?		
Distractor	Frecuencia	Porcentaje
Si	60	80%
No	15	20%
Total	75	100%

Fuente: Entrevista semiestructurada realizada por los investigadores.



Comentario: Solo la mitad de los operarios de Mejía y Villegas constructores cuenta con todas las comodidades en su casa, un 47% no.

TABLA 32. Padece de alguna enfermedad

¿Padece de alguna enfermedad de origen profesional o común?		
Distractor	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	12%
No	70	93%
Total	75	100%

Fuente: Entrevista semiestructurada realizada por los investigadores



Comentario: Los operarios en un 93% dicen gozar de buena salud.

TABLA 33. Inducción en la compañía

¿Los procesos de inducción de la compañía son claros y suficientes frente a los requerimientos de la compañía?		
Distractor	Frecuencia	Porcentaje
Si	39	52%
No	36	48%
Total	75	100 %

Fuente: Entrevista semiestructurada realizada por los investigadores



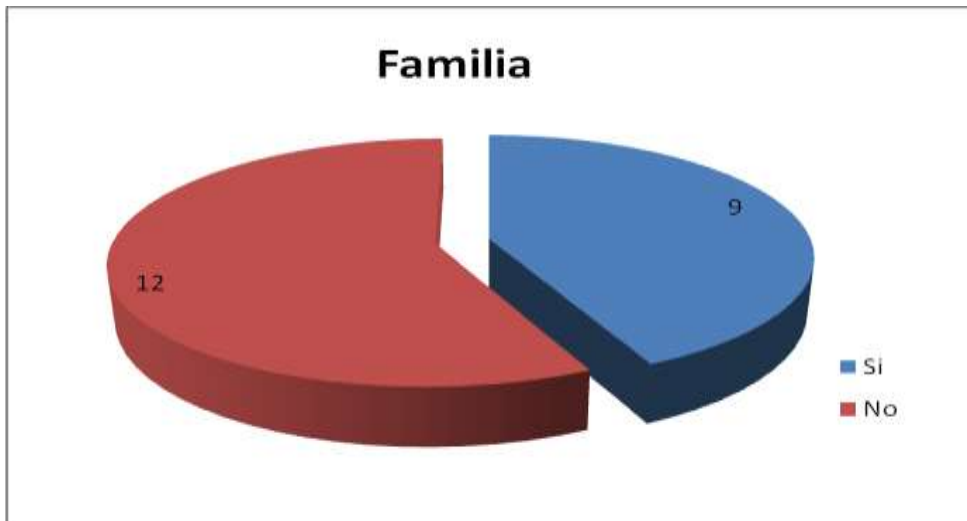
Comentario: Hay disconformidad con la inducción que se realiza en esta empresa un 48% casi la mitad de los entrevistados afirma que los procesos de inducción no son claros y tampoco suficientes, para que el trabajador inicie sus actividades laborales en la empresa.

Entrevista al personal administrativo

TABLA 34
Familia

¿Su familia está de acuerdo con su horario de trabajo?		
Distractor	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	43%
No	12	57%
Total	21	100%

Fuente: Entrevista semiestructurada realizada por los investigadores

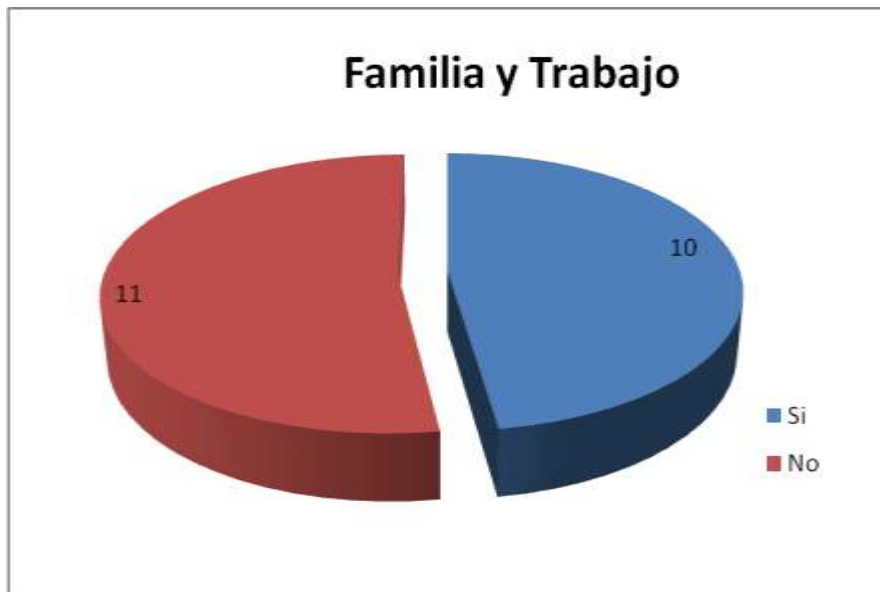


Comentario: Al igual que con los operarios en alto grado un 57% de los administrativos consultados dice no estar de acuerdo con su horario de trabajo

TABLA 35
Familia y Trabajo

¿Su trabajo le permite compartir tiempo con su familia?		
Distractor	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	47%
No	11	53%
Total	21	100 %

Fuente: Entrevista semiestructurada realizada por los investigadores

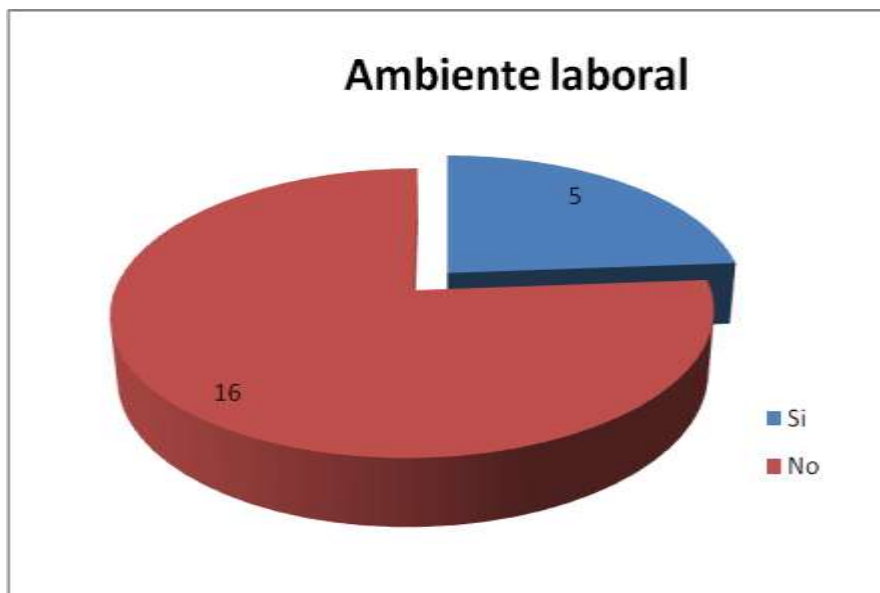


Comentario: Es muy poco tiempo el que tienen los entrevistados para compartir en familia un 53% afirman no tener tiempo para ese compartir.

TABLA 36
Ambiente laboral

¿El ambiente laboral de su empresa le permite llegar feliz a su casa?		
Distractor	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	23%
No	16	77%
Total	21	100%

Fuente: Entrevista semiestructurada realizada por los investigadores

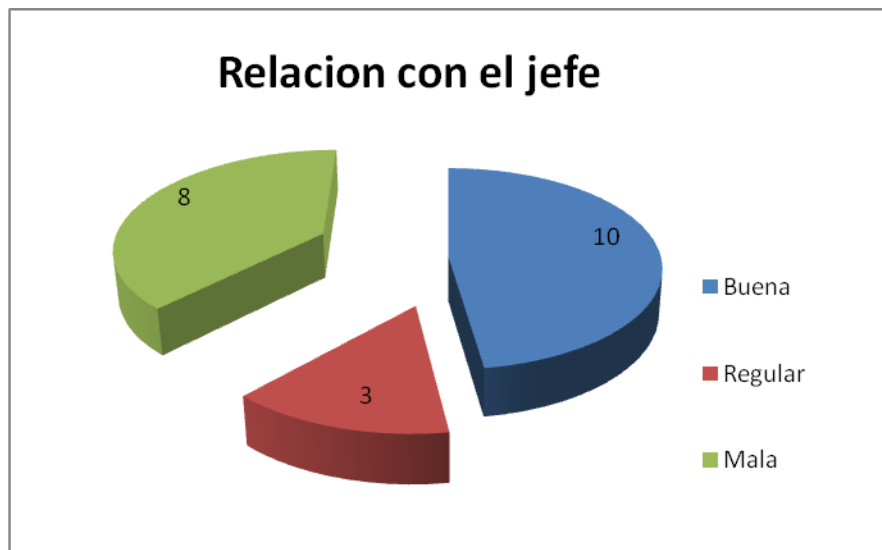


Comentario: El ambiente laboral que se vive en la empresa Mejía y Villegas constructores no es el mejor los empleados no se sienten satisfechos en un 77% y esto no les permite llegar felices a sus hogares.

TABLA 37
Relación con el jefe

¿Cómo es la relación con su jefe?		
Distractor	Frecuencia	Porcentaje
Buena	10	48%
Regular	3	14%
Mala	8	38%
Total	21	100%

Fuente: Entrevista semiestructurada realizada por los investigadores

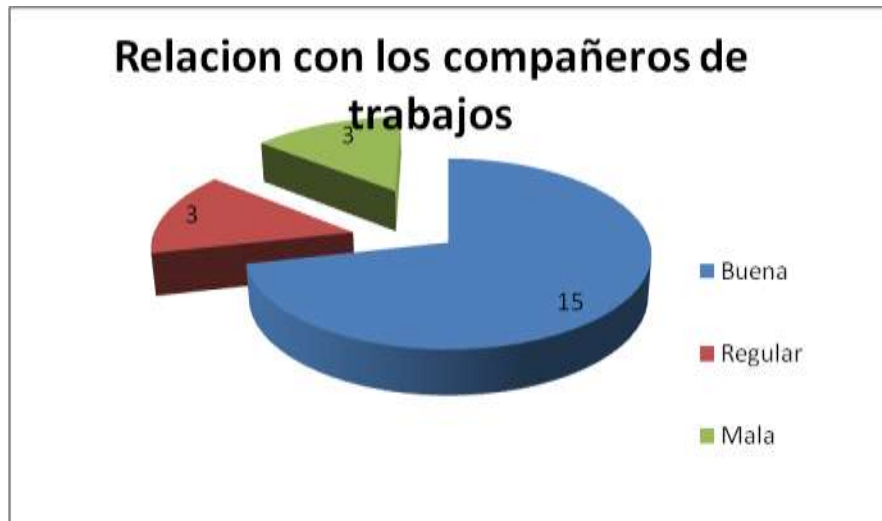


Comentario: Casi la mitad de los empleados administrativos, entrevistados, esto es un 48% exponen que tienen buena relación con sus jefes, un 14% una regular relación y una 38% mala relación.

TABLA 38
Relación con sus compañeros de trabajo

¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo?		
Distractor	Frecuencia	Porcentaje
Buena	15	72%
Regular	3	14%
Mala	3	14%
Total	21	100%

Fuente: Entrevista semiestructurada realizada por los investigadores

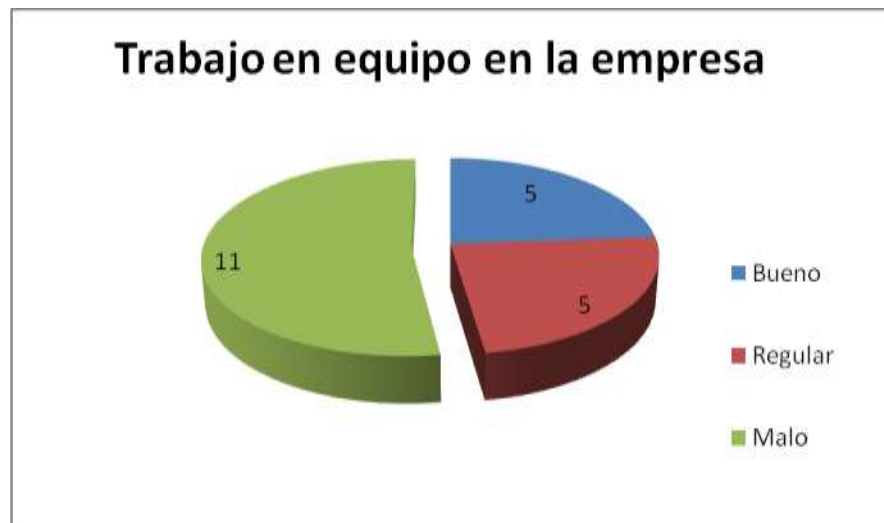


Comentario: El personal administrativo entrevistado dice tener una buena relación con sus compañeros de trabajo en un 72%, un 14 % afirma que esta es regular y el otro 14% que es mala

TABLA 39
Trabajo en equipo en la empresa

¿Cómo define usted el trabajo en equipo en su empresa?		
Distractor	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	5	23%
Regular	5	23%
Malo	11	52%
Total	21	100%

Fuente: Entrevista semiestructurada realizada por los investigadores



Comentario: Al igual que en el caso de los operarios por los porcentajes obtenidos no hay un buen trabajo en equipo en Mejía y Villegas constructores un 52% de los entrevistados opina que es malo, el 23% que es regular y el otro 23% cree que es bueno.

TABLA 40
La comunicación en la empresa

¿Cómo define usted la comunicación en su empresa?		
Distractor	Frecuencia	Porcentaje
Buena	4	19%
Regular	8	38%
Mala	9	43%
Total	21	100%

Fuente: Entrevista semiestructurada realizada por los investigadores

Comentario: Hay una creencia generalizada entre los administrativos que la comunicación existente en la empresa es mala con un porcentaje del 43%, el 38% considera que es regular y solo un 19% que es buena



Comentario: Hay una creencia generalizada entre los administrativos que la comunicación existente en la empresa es mala con un porcentaje del 43%, el 38% considera que es regular y solo un 19% que es buena

TABLA 41
Dificultades de comunicación en la compañía

¿Considera usted que existen dificultades de comunicación en la compañía?		
Distractor	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	76%
No	5	24%
Total	21	100%

Fuente: Entrevista semiestructurada realizada por los investigadores

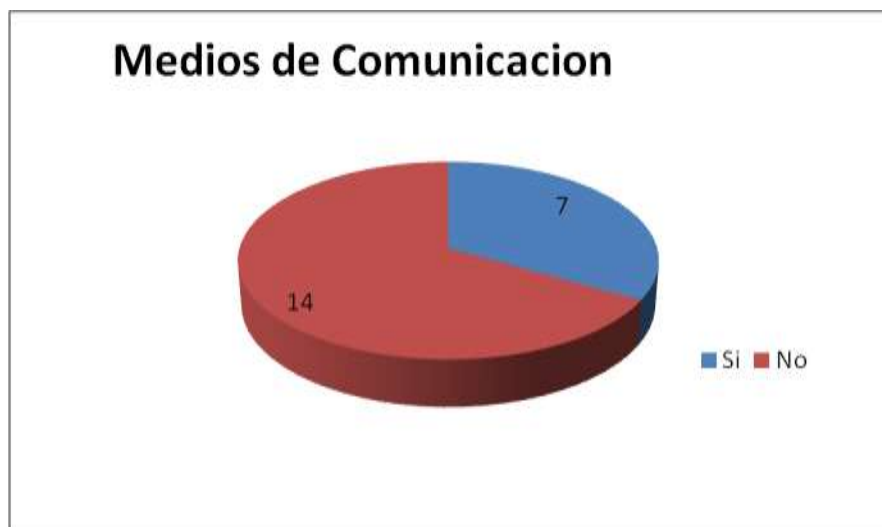


Comentario: Al igual que la anterior respuesta a la pregunta, un 76% de los entrevistados considera que hay dificultades en la comunicación en su empresa, un 24% no lo considera de igual manera

TABLA 42
Medios de comunicación

¿Los medios de comunicación que existen en la compañía son realmente eficientes y oportunos?		
Distractor	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	33%
No	14	67%
Total	21	100%

Fuente: Entrevista semiestructurada realizada por los investigadores



Comentario: Los entrevistados también piensan que los medios de comunicación no son eficientes y oportunos, el 67% lo confirma y un 33% cree que si lo son.

TABLA 43
Medios de comunicación eficaces en la organización

¿Estos medios realmente permiten que todos los miembros de la organización estén informados de los temas que son relevantes en la compañía?		
Distractor	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	48%
No	11	52%
Total	21	100%

Fuente: Entrevista semiestructurada realizada por los investigadores



Comentario: Al igual que la pregunta anterior los administrativos en un 52% que no todos los miembros de la organización reciben la información relevante, un 48% cree que si la reciben.

TABLA 44
Atención al bienestar físico y mental por parte de la empresa

¿Considera que la empresa se preocupa por su bienestar físico y mental?		
Distractor	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	24%
No	16	76%
Total	21	100%

Fuente: Entrevista semiestructurada realizada por los investigadores

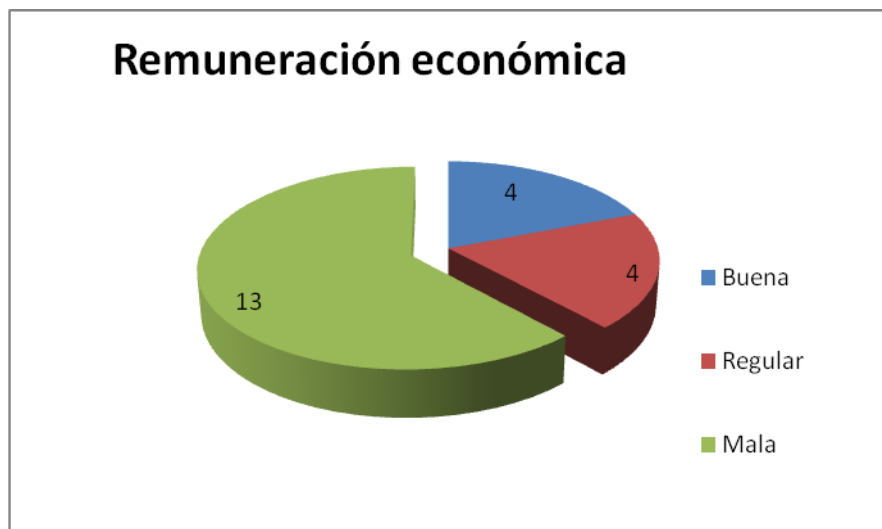


Comentario: El personal administrativo entrevistado considera que la empresa no se preocupa por su bienestar físico y mental, al responder no en un 76%. El resto un 24% considera que si.

TABLA 45
Remuneración económica

¿Qué opina de su remuneración económica? Esta es:		
Distractor	Frecuencia	Porcentaje
Buena	4	19%
Regular	4	19%
Mala	13	62%
Total	21	100%

Fuente: Entrevista semiestructurada realizada por los investigadores

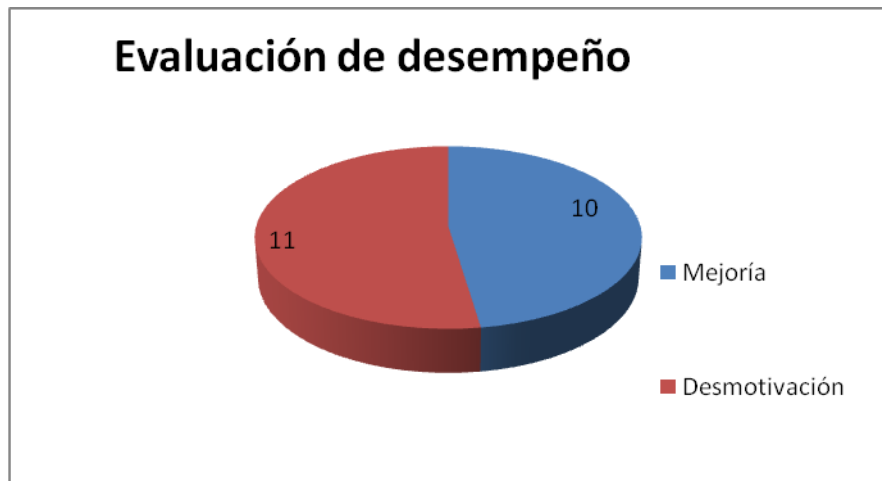


Comentario: Al igual que los operarios entrevistados los administrativos en un 62% consideran que no tienen buena remuneración, un 19% de los entrevistados consideran que es regular y solo otro 19 piensa que gana un buen salario.

TABLA 46
Evaluación de desempeño

¿La forma como la empresa evalúa su trabajo le permite a usted ser mejor cada día, o por el contrario le causa desmotivación?		
Distractor	Frecuencia	Porcentaje
Mejoría	10	48%
Desmotivación	11	52%
Total	21	100%

Fuente: Entrevista semiestructurada realizada por los investigadores



Comentario: La opinión de los administrativos entrevistados es que la evaluación de su trabajo lo desmotiva en un 52%, el 48% piensa que su evaluación causa mejoría en su desempeño.

TABLA 47
Realización personal como profesional

¿Usted se siente realizado tanto personal como profesionalmente con la labor que desempeña?		
Distractor	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	57%
No	9	43%
Total	21	100%

Fuente: Entrevista semiestructurada realizada por los investigadores

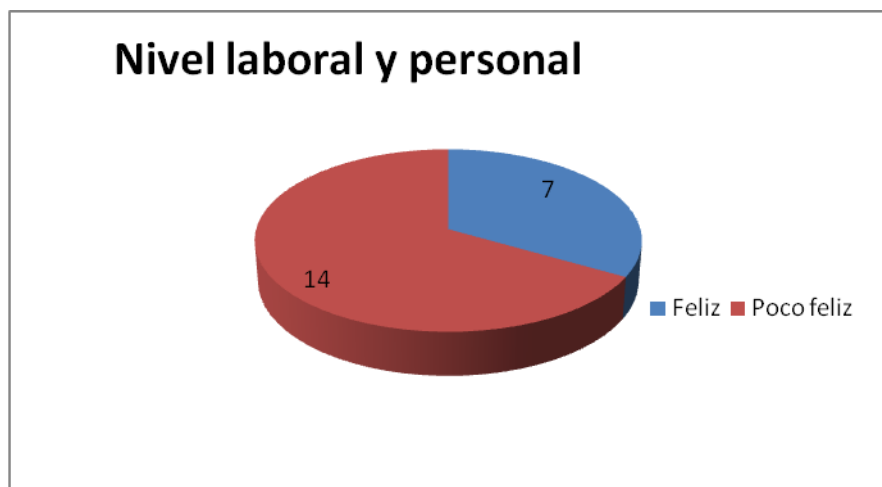


Comentario: El 57% de los empleados administrativos creen que se han realizado personal y profesionalmente, un alto porcentaje 43% piensan que no.

TABLA 48
Nivel laboral y personal

14. ¿Usted se definiría como una persona feliz o poco feliz, con todo lo que tiene a nivel laboral y personal?		
Distractor	Frecuencia	Porcentaje
Feliz	7	33%
Poco feliz	14	67%
Total	21	100%

Fuente: Entrevista semiestructurada realizada por los investigadores



Comentario: Los empleados administrativos de Mejía y Villegas constructores se sienten poco felices en un 67% solo el 33% considera que es feliz.

TABLA 49
Comodidades en el hogar

¿En su hogar tiene todas las comodidades necesarias que le permiten descansar adecuadamente?		
Distractor	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	48%
No	11	52%
Total	21	100

Fuente: Entrevista semiestructurada realizada por los investigadores



Comentario: El 52% de los empleados administrativos entrevistados consideran que no tiene todas las comodidades en su casa para un adecuado descanso. El 48% considera que si.

TABLA 50
Padece de alguna enfermedad

¿Padece de alguna enfermedad de origen profesional o común?		
Distractor	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	14%
No	18	86%
Total	21	100%

Fuente: Entrevista semiestructurada realizada por los investigadores



Comentario: Gozan en su mayoría los empleados de Mejía y Villegas constructores de buena salud un 86% de los entrevistados piensan que no tiene ninguna enfermedad de tipo profesional, el 14 % dice padecer enfermedad de tipo profesional.

TABLA 51
Inducción en la compañía

¿Los procesos de inducción de la compañía son claros y suficientes frente a los requerimientos de la compañía?		
Distractor	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	10%
No	19	90%
Total	21	100%

Fuente: Entrevista semiestructurada realizada por los investigadores



Comentario: No hay buenos procesos de inducción en la constructora, un 90% del personal entrevistado así lo considera, un 10% afirma lo contrario

8. ACCIONES DE MEJORA

Con base a los resultados arrojados en cuanto a la evaluación del clima organizacional, se focalizan las estrategias a seguir para poder mejorar las variables que más impacto tienen en los niveles de satisfacción del personal, en el campo de la capacitación, innovación, trabajo en equipo, y responsabilidad, entre estas estrategia se mencionan:

Propuesta	Responsable	Como	Cuando
Capacitar al personal en cada área específica por personal idóneo para fortalecer los conocimientos.	Depto. de Recursos Humanos y supervisores	Talleres y cursos	Cada vez que se requiera
Realizar reuniones de trabajo mensualmente y realizarle un seguimiento apropiado	Depto. de Recursos Humanos	Reuniones	Mensualmente
Realizar evaluaciones constantes sobre el desempeño de los empleados, premiando a quienes mejor se desempeñen.	Depto. de Recursos Humanos y o personal	Evaluación del personal e Incentivos	Trimestralmente

Propuesta	Responsable	Como	Cuando
Estimular la comunicación y creatividad, premiando a quienes aporten ideas sobre el mejoramiento de cada tarea	Depto. de Recursos Humanos y gerencia	Reuniones periódicas	Mensualmente
Capacitar y mostrar a los empleados en talleres sobre las innovaciones del mercado y la evolución de su competencia, para incitar a mejorar con ideas propuestas por los mismos empleados	Depto. de Recursos Humanos y asesores externos	Seminarios	Semestralmente
Realizar análisis y pruebas psicológicas en donde se determine la mejor disposición de cada empleado, y reasignarlos si es necesario en otro puesto en donde se sientan más identificados y se potencialicen sus cualidades.	Depto. de Recursos Humanos y o gerencia	Pruebas psicológicas	Trimestralmente

Propuesta	Responsable	Como	Cuando
Identificar los líderes y ayudarlos a desarrollarse plenamente dentro de la organización.	Depto. de Recursos Humanos y o supervisores	Talleres	Cada dos meses
Asignar logros por objetivos y asignar metas diarias, semanales y mensuales.	Depto. de Recursos Humanos , Gerencia y o supervisores	Logros por Objetivos	Cada vez que se requiera
Programar reuniones periódicas en donde todos los empleados tengan la oportunidad de decir lo que más les motiva de su trabajo, y los premios que quisiera recibir en compensaciones por su buen desempeño.	Depto. de Recursos Humanos y o gerencia y o supervisores	Reuniones periódicas	Mensualmente
Crear grupos de trabajo en donde se escuche al empleado sobre sus problemas con sus tareas diarias y también sus problemas personales.	Depto. de Recursos Humanos	Reuniones con el personal	Mensualmente

Propuesta	Responsable	Como	Cuando
Reunir constantemente el personal, en donde ellos se evalúen y se auto-evalúen con el objeto de mejorar su desempeño	Depto. de Recursos Humanos	Reuniones con el personal	Mensualmente
Reunir constantemente al personal informándole sobre los cambios que se estén planeando y discutir sobre opiniones y posibles mejoras de cambio	Depto. de Recursos Humanos	Reuniones con el personal	Mensualmente
Dar más empoderamiento a los empleados basado en una capacitación previa y en el conocimiento de los valores de la empresa para tenerlos siempre presentes en la toma de decisiones	Depto. de Recursos Humanos y supervisores	Reuniones con el personal	Mensualmente
Publicar y dar a conocer de manera constante los valores de la empresa, unidos a los valores individuales	Depto. de Recursos Humanos	Capacitaciones	Mensualmente
Fomentar más el apoyo social entre los trabajadores, para impulsar al trabajo en equipo y la comunicación efectiva	Depto. de Recursos Humanos	Capacitaciones	Mensualmente

Propuesta	Responsable	Como	Cuando
<p>Concientizar al trabajador sobre la importancia de mantener los puestos de trabajo libres de documentos o material que no va a ser utilizado con prontitud, ya que esto causa fatiga visual</p>	<p>Depto. de Recursos Humanos y supervisores de seguridad</p>	<p>Charlas de cinco Minutos</p>	<p>Diariamente</p>
<p>Evitar en lo posible la realización de trabajos repetitivos y monótonos que cansan fácilmente al trabajador, este aspecto se puede tratar implementando la realización de pausas activas mínimo dos veces al día</p>	<p>Depto. de Recursos Humanos</p>	<p>Capacitaciones e implementación de las pausas activas</p>	<p>Mensualmente</p>
<p>Incrementar las oportunidades para el aprendizaje y el desarrollo de nuevas habilidades, haciendo uso de la ARP y todos los beneficios de la caja de compensación familiar</p>	<p>Depto. de Recursos Humanos y asesores externos</p>	<p>Capacitaciones</p>	<p>Mensualmente</p>

Propuesta	Responsable	Como	Cuando
<p>Crear estrategias que permitan que los trabajadores cumplan con los horarios de trabajo previamente establecidos y así puedan compartir más tiempo con su familia y logren fortalecer sus conocimientos académicos</p>	<p>Depto. de Recursos Humanos</p>	<p>Talleres sobre el buen uso del tiempo</p>	<p>Trimestralmente</p>
<p>Fomentar el respeto y el buen trato entre compañeros garantizando el trato justo a las personas.</p>	<p>Depto. de Recursos Humanos</p>	<p>Talleres</p>	<p>Cada vez que se requiera</p>
<p>Realizar actividades que propicien el establecimiento de canales de comunicación que permitan mejorar las relaciones interpersonales al interior de la empresa.</p>	<p>Depto. de Recursos Humanos</p>	<p>Talleres</p>	<p>Cada vez que se requiera</p>

Propuesta	Responsable	Como	Cuando
<p>Realizar un estudio de Escala Salarial para mirar si la carga laboral está acorde con la retribución económica, además de comparar los salarios promedios de empresas afines que existan en el mercado local. Dado que la organización manifiesta viabilidad para mejorar este aspecto</p>	<p>Depto. de Recursos Humanos y asesores externos</p>	<p>Talleres</p>	<p>Anualmente</p>
<p>Establecer la cultura del reconocimiento de todos los empleados por las tareas y labores destacables, con el fin de incrementar la efectividad del desempeño al estar más motivados por recibir lo que internamente necesita.</p>	<p>Depto. de Recursos Humanos y Personal</p>	<p>Talleres y cursos</p>	<p>Semestralmente</p>

9. CONCLUSIONES

En la actualidad los empleados de Mejía Villegas Constructores S.A, se encuentran medianamente satisfechos, debido a que el rango porcentual del nivel de satisfacción se ubica en un 88 %, lo cual quiere decir que es aceptable, por lo tanto la clase de factor generador de satisfacción es estable, sin embargo es importante que se tomen acciones para mejorar estas condiciones.

Los factores que más contribuyen de manera positivamente y considerable al nivel de satisfacción laboral de los empleados son la dirección de cada área de trabajo, la capacitación y la formación, y las implicaciones en el mejoramiento y la motivación y el reconocimiento.

Los factores que contribuyen con menor importancia que los primeros a la satisfacción laboral son las áreas de trabajo y las condiciones ambientales de trabajo.

Y definitivamente los factores que contribuyen muy poco en el nivel de satisfacción de los empleados son el ambiente de trabajo, la comunicación y la coordinación.

El tipo de contratación sí influye sobre la satisfacción laboral de los empleados, por tal motivo sí existen diferencias entre los niveles de satisfacción de los empleados con contratos a término fijo o por duración de obra o labor contratada y los que poseen contratos indefinidos. Los empleados con contratos indefinidos están más satisfechos que los que poseen contratos fijos o por duración de obra.

El tipo de cargo influye en la satisfacción laboral. Actualmente existen diferencias en los niveles de satisfacción entre la parte administrativa de **Mejía Villegas Constructores S.A.** y la parte operativa, esto se explica por el hecho de que la mayoría de los empleados administrativos poseen contratación indefinida y la parte operativa es por duración de obra y depende mucho si hay proyectos o no en la empresa.

La gran mayoría de los eventos de satisfacción laboral son generados por factores de motivación y los de insatisfacción están relacionados con la parte el ambiente de trabajo y la comunicación y la coordinación.

10. RECOMENDACIONES

Mejía Villegas Constructores S.A, debe implementar las estrategias mencionadas anteriormente con el fin de buscar el mejoramiento de las variables que influyen en los niveles de satisfacción del personal para lograr:

- Confianza plena en la organización por parte de los empleados de la empresa
- Satisfacción del personal, asegurando una confianza en sí mismos y en la participación en decisiones importantes.
- Capacidad de que cada empleado reconozca cuando comete un error, buscando la solución más adecuada
- Participación en las reuniones de trabajo.
- Libertad de los trabajadores en la forma de trabajar, sin necesidad de estar vigilando constantemente, para el logro de sus objetivos.
- Capacidad del trabajador para realizar modificaciones en sus tareas, si es necesario.
- Mayor creatividad individual.
- Mejora en el enfoque de cada tarea del empleado.
- Versatilidad en los métodos para realizar sus tareas.
- Mejoramiento del trabajo en equipo, mayor retroalimentación, mayor comunicación.
- Mayor efectividad.
- Fomento del liderazgo y competencia sana.
- Crecimiento a nivel individual y organizacional.
- Mayor satisfacción en el trabajo.
- Cumplimiento de metas en menor tiempo.
- Mayor compromiso por parte de los empleados.
- Menor resistencia al cambio

- Aprendizaje continuo.
- Mejoramiento de la calidad de vida.
- Empoderamiento.
- Mayor confianza en los propietarios, de que su gente tiene la capacidad para decidir si su trabajo satisface los requisitos para el logro de los objetivos empresariales.
- Baja rotación de personal.
- Información constante de los acontecimientos importantes y urgentes en la empresa.
- Mayor autonomía individual.
- Positivismo.
- Mejor manejo de conflicto y problemas.

11. BIBLIOGRAFIA

- Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Colombia Mc Graw Hill, 1994.
- Funciones de la Administración, Abrahán Maslow. pág. 92
- Herzberg ¿Cómo motiva a usted su personal?, revista administración de empresas, tomo 1 Pág. 297- 313.
- Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, pág. 154
- Productividad y Fatiga Laboral.- Mario Ortega Olivares.
- Gregorio Rodríguez Gómez, Metodología De La Investigación Cualitativa, 1996:101
- <http://modelodeencuestatopten.com/blog/modelo-de-encuesta-talento-human.html> (Consulta 19 de Abril de 2012)
- Artículo Importancia de la Motivación, Pedro Carrianza.
- Administración, Stephen P. Robbins, Mary Coulter, pág.394.
- Comportamiento Organizacional, Don Hellriegel, pág. 271

ANEXOS

ANEXO 2, ENTREVISTA

INFORMACIÓN PERSONAL

Nombre: _____ Edad: ____ Sexo: ____ Grado de escolaridad: _____
Profesión: _____ Cargo desempeñado: _____

INFORMACIÓN FAMILIAR

Estado civil: _____ N° de hijos: ____ N° de personas a cargo: _____
Ocupación de su pareja: _____ Ocupación de sus hijos: _____

HISTORIA LABORAL EMPRESA ACTUAL

Tiempo en el cargo desempeñado: _____
Horario de trabajo: D: __ N: __ Mixto: _____ Días de descanso: _____
Tiempos de descanso en la jornada laboral: _____ Realiza pausas activas: ____
Actividades de bienestar laboral: _____
La empresa suministra medios de transporte: _____ Suministra los EPP y
Capacitación para su uso: _____

TRABAJOS ANTERIORES

Cargo: _____ tiempo de servicio: _____
Cargo: _____ tiempo de servicio: _____

INFORMACIÓN GENERAL

1. ¿Su familia está de acuerdo con su horario de trabajo?
2. ¿Su trabajo le permite compartir tiempo con su familia?
3. ¿El ambiente laboral de su empresa le permite llegar feliz a su casa?
4. ¿Cómo es la relación con su jefe?
5. ¿Cómo es la relación con sus compañeros de trabajo?
6. ¿Cómo define usted el trabajo en equipo en su empresa?
7. ¿Cómo define usted la comunicación en su empresa?

8. ¿Considera usted que existen dificultades de comunicación en la compañía, por qué?

9. ¿Los medios de comunicación que existen en la compañía son realmente eficientes

y oportunos?

10. ¿Estos medios realmente permiten que todos los miembros de la organización estén

Informados de los temas que son relevantes en la compañía?

11. ¿Considera que la empresa se preocupa por si bienestar físico y mental?

12. ¿Qué opina de su remuneración económica?

13. ¿La forma como la empresa evalúa su trabajo le permite a usted ser mejor cada día, o por el contrario le causa desmotivación?

14. ¿Usted se siente realizado tanto personal como profesionalmente con la labor que desempeña?

15. ¿Usted se definiría como una persona feliz o poco feliz, con todo lo que tiene a nivel laboral y personal?

16. ¿En su hogar tiene todas las comodidades necesarias que le permiten descansar adecuadamente?

17. ¿Padece de alguna enfermedad de origen profesional o común?

18. ¿Los procesos de inducción de la compañía son claros y suficientes frente a los requerimientos de la compañía?

ANEXO I MODELO PARA EVALUAR EL NIVEL DE SATISFACCION DEL PERSONAL.

Marque con una X, su nivel de satisfacción frente a cada pregunta

Percepción General	Preguntas	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	No Aplica
Área de Trabajo	¿Cómo se ha sentido trabajando en esta empresa?					
	¿El trabajo en su área está bien organizado?					
	¿Las funciones y responsabilidades están bien definidas?					
	¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?					
	¿En su puesto de trabajo puede desarrollar al máximo sus habilidades?					
	¿Recibe información de cómo desempeña su trabajo?					
Dirección del Área	¿El responsable de su área demuestra conocimiento y dominio de sus funciones?					
	¿El responsable soluciona los problemas de una manera eficaz?					
	¿El responsable de su área delega eficazmente funciones de responsabilidad?					
	¿El responsable de su área toma decisiones con la participación del personal?					
	¿El responsable me mantiene informado de los factores que afectan mi desempeño?					

Percepción General	Preguntas	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	No Aplica
Ambiente de Trabajo	¿Cómo califica su relación con los compañeros de trabajo?					
	¿Es habitual su colaboración para sacar adelante un trabajo?					
	¿Se siente parte de un equipo de trabajo?					
	¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su equipo de trabajo?					
	¿El ambiente de trabajo le produce estrés?					
Comunicación y coordinación	¿La comunicación interna dentro de su área funciona correctamente?					
	¿Me resulta fácil la comunicación con mis jefes y mis subalternos?					
	¿Recibo la información necesaria para desarrollar correctamente mi trabajo?					
	¿Conoces los servicios que ofrecen las otras áreas de trabajo?					
	¿Tienes una adecuada coordinación con las otras áreas de trabajo?					
	¿La comunicación entre el personal de su área es buena?					
Condiciones Ambientales	¿Las condiciones de su área de trabajo son seguras?					

	¿Las condiciones ambientales de su área de trabajo facilitan las actividades diarias?					
	¿Las instalaciones del área facilitan el trabajo?					
	¿Las herramientas informáticas que utilizan están adaptadas a su trabajo?					
Capacitación y Formación	¿Recibe la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?					
	¿El plan de capacitación de su empresa es útil para usted?					
	¿Sus necesidades con respecto a capacitación han sido atendidas?					
	¿Cuándo ha necesitado capacitación al margen del plan e le ha facilitado?					
	¿Cuándo implementan nueva capacitación el contenido es suficiente para su labor?					
Implicaciones en las mejoras	¿En los objetivos de su área es prioridad la calidad del servicio?					
	¿El responsable de su área pone en marcha iniciativas de mejora?					
	¿Identifica en sus actividades diarias aspectos susceptibles de mejora?					

	¿En su área le consultan sobre iniciativas de mejora?					
	¿Se siente coparticipe de los éxitos o fracasos de su área de trabajo?					
	¿En el último año ha percibido una tendencia a la mejora en la calidad del servicio					
Motivación y Reconocimiento	¿Esta motivado y le gusta el trabajo que realiza?					
	¿Se reconoce adecuadamente las tareas que realiza?					
	¿Le hacen un reconocimiento especial cuando realiza una mejora a su trabajo?					
	¿Las condiciones salariales para usted son buenas?					
	¿La empresa le ofrece oportunidad para desarrollar su carrera?					
	¿Se siente subutilizado en el cargo que desarrolla actualmente?					
	¿La empresa proporciona auxilios de educación, vivienda, alimentación?					
	¿El nombre de la empresa y su prestigio donde trabajo son gratificantes para usted?					