



**Facultad de Ingeniería**

**Escuela de Construcción Civil**

**“Clima Organizacional y su  
Influencia en la Satisfacción laboral  
de los Trabajadores en Medianas  
Empresas Constructoras”**

**por**

**Altinay Alejandra González Díaz**

**Tesis para optar al Grado de Licenciado en Ciencias de la Construcción y  
al Título de Ingeniero Constructor**

**Prof. Guía: David Mario Jamet Aguilar**

**Prof. Co-referente: María Paz Varela Díaz**

**Abril, 2018**

## Índice

Lista de Figuras.....	3
Lista de tablas.....	4
Resumen.....	5
Abstract.....	6
<b>CAPÍTULO I ANTECEDENTES GENERALES .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1 Introducción .....</b>	<b>8</b>
<b>1.2 Planteamiento del Problema .....</b>	<b>10</b>
<b>1.3 Objetivos .....</b>	<b>12</b>
1.3.1 Objetivo General.....	12
1.3.2 Objetivos Específicos .....	12
<b>1.4 Alcances .....</b>	<b>12</b>
<b>1.5 Esquema de Tesis.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1 La Organización.....</b>	<b>15</b>
2.1.1 Definiciones de Organización ( Op Cite. Rodriguez, 2006).....	15
2.1.2 Gestión Organizacional .....	16
2.1.3 Conducta Organizacional.....	16
2.1.4 Metas del Comportamiento Organizacional .....	17
<b>2.2 Gestión de Recursos Humanos .....</b>	<b>17</b>
<b>2.3 Clima organizacional.....</b>	<b>18</b>
2.3.1 Relación entre Organización y Clima Organizacional .....	18
2.3.2 Definiciones de Clima Organizacional .....	18
2.3.3 Teorías de Clima Organizacional .....	19
<b>2.4 Satisfacción Laboral .....</b>	<b>21</b>
2.4.1 Definiciones de Satisfacción Laboral .....	22
2.4.2 Teorías sobre la Satisfacción Laboral.....	22
2.4.3 Determinantes de la Satisfacción Laboral .....	25
2.4.4 Insatisfacción laboral.....	26
2.4.5 Causas principales de la insatisfacción laboral .....	27
2.4.6 Consecuencias de la insatisfacción laboral .....	28
<b>2.5 Relación entre Clima organizacional y Satisfacción laboral.....</b>	<b>29</b>
<b>CAPÍTULO III MÉTODOS .....</b>	<b>30</b>
<b>3.1 Selección del Universo .....</b>	<b>31</b>
3.1.1 Selección de Muestreo.....	31
<b>3.2 Instrumento de Medición .....</b>	<b>32</b>
<b>3.3 Medición de Satisfacción Laboral .....</b>	<b>32</b>
3.3.1 Sección I “Preguntas Generales”.....	33
3.3.2 Sección II “variables de interés” .....	33
3.3.3 Validación del Instrumento de medición para la Satisfacción Laboral.....	33
<b>3.4 Medición de Clima Organizacional.....</b>	<b>34</b>
<b>3.5 Aplicación de los Instrumentos de Medición.....</b>	<b>35</b>

<b>3.6</b>	<b>Análisis de los Instrumentos de Medición.</b>	<b>36</b>
	<b>CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>	<b>38</b>
4.1	Análisis del instrumento para Satisfacción Laboral.....	39
4.1.1	Análisis de Sección II, Preguntas “Variable de Interés”.....	39
4.2	Análisis del Instrumento de medición para Clima Organizacional .....	41
4.2.1	Análisis del cuestionario .....	41
4.3	Influencia del Clima Organizacional en la Satisfacción Laboral .....	44
4.4	Aplicación y análisis de los modelos propuestos .....	45
	<b>CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS</b> .....	<b>51</b>
5.1	Conclusiones .....	52
5.2	Sugerencias .....	54
	<b>Bibliografía</b> .....	<b>55</b>
	<b>ANEXOS</b> .....	<b>60</b>
	<b>ANEXO I</b> Encuesta de Satisfacción Laboral.....	<b>61</b>
	<b>ANEXO II</b> Encuesta de Clima organizacional.....	<b>67</b>
	<b>ANEXO III</b> Respuestas la encuesta de Satisfacción Laboral .....	<b>71</b>
	<b>ANEXO III</b> Respuestas la encuesta de Clima Organizacional .....	<b>85</b>
	<b>ANEXO IV</b> Respuestas de las encuestas en la variable de interés .....	<b>94</b>

**Lista de Figuras**

Figura 1.1 - Metodología de la investigación	13
Figura 2.1 - La influencia de los factores sobre la satisfacción en el trabajo	23
Figura 2.2 - El modelo de las determinantes de Satisfacción Laboral de Lawler	24
Figura 2.3 - Variables que inciden en la Satisfacción Laboral	25
Figura 4.1 - Gráfico de barras de los puntajes medios para satisfacción laboral	40
Figura 4.2 - Gráfico de barras del total de empresas para cada dimensión de SL	41
Figura 4.3 - Gráfico de barras de los puntajes medios para clima organizacional	42
Figura 4.4 - Gráfico de barras del total de empresas para cada dimensión de CO	43
Figura 4.5 - Gráfico de dispersión lineal de la influencia del CO sobre la SL	44

### Lista de tablas

Tabla 3.1 -	Preguntas Generales y sus alternativas	33
Tabla 3.2 -	Puntuación de alternativas de acuerdo a cada planteamiento	33
Tabla 3.3 -	Tabla de preguntas modificadas	34
Tabla 3.4 -	Escala de puntuación con 4 alternativas	35
Tabla 3.5 -	Tabla clasificación de la satisfacción laboral	36
Tabla 3.5 -	Tabla clasificación de clima organizacional	36
Tabla 4.1 -	Tabla resumen de los puntajes medios de SL en cada empresa	39
Tabla 4.2 -	Tabla resumen de la media en el total de empresas para cada dimensión de SL	40
Tabla 4.3 -	Tabla resumen de los puntajes medios de CO en cada empresa	42
Tabla 4.4 -	Tabla resumen de la media en el total de empresas para cada dimensión de CO	43
Tabla 4.5 -	Tabla resumen de las medias de cada variable por empresa	44
Tabla 4.6 -	Tabla de codificación de la variable dependiente, Modelo 1	45
Tabla 4.7 -	Tabla de clasificación, Modelo 1	45
Tabla 4.8 -	Tabla de variables en la ecuación, Modelo 1	46
Tabla 4.9 -	Tabla de variables que no están en la ecuación, Modelo 1	46
Tabla 4.10 -	Tabla del resumen de los modelos, Modelo 1	46
Tabla 4.11 -	Tabla de clasificación, Modelo 1	47
Tabla 4.12 -	Tabla de variables en la ecuación, Modelo 1	47
Tabla 4.13 -	Tabla del resumen de los datos, Modelo 2	48
Tabla 4.14 -	Tabla de clasificación, Modelo 2	48
Tabla 4.15 -	Tabla de variables en la ecuación, Modelo 2	48
Tabla 4.16 -	Tabla de variables que no están en la ecuación, Modelo 3	49
Tabla 4.17 -	Tabla resumen de los modelos, Modelo 3	49
Tabla 4.18 -	Tabla de clasificación, Modelo 3	49
Tabla 4.19 -	Tabla de variables en la ecuación, Modelo 3	50

## **Resumen**

La industria de la construcción presenta varios estudios para mejorar la productividad de las empresas, tomando como foco principalmente el lado operativo del área, es decir, se investiga para proponer nuevas materialidades para construir, también maquinarias y tecnologías innovadoras, además de distintos métodos constructivos. No abordando temas relacionados con los recursos humanos, por lo cual es importante que se ponga atención en ellos, ya que entendiendo el comportamiento y el actuar de nuestra fuente laboral más importante como lo son los trabajadores, se mejorará la productividad, y con ello, los resultados de la organización. Se sabe que el clima organizacional es un parámetro de medición relevante para cualquier tipo de organización y que éste tiene relación con respecto a la satisfacción laboral, ambas variables condicionan el comportamiento de las personas.

La metodología a utilizar es en base a la aplicación de dos instrumentos. El primero, medirá la satisfacción laboral percibida por los integrantes de diferentes medianas empresas de la construcción, el segundo, identifica el clima organizacional, ambos son aplicados tanto en jefe de obra como trabajadores. Se busca plasmar evidencia de que a una mejor percepción del clima organizacional se está a la vez, mayormente satisfecho en el ámbito laboral.

Palabras claves: Satisfacción laboral, Clima Organizacional.

### **Abstract**

Construction industry exhibits several studies to improve Company productivity, mainly focusing on the operational side of the area, that is, it is researched to propose new materialities to build, also machineries and innovative technologies, in addition to different construction methods. Not addressing issues related to human resources, therefore, it is important to pay attention to them, because understanding the behavior and the performance of our most important labor source as are workers, will improve the productivity and with it, the organization and that it is related to work satisfaction, both variables condition the behavior of people.

The methodological approach will be based on the application of two instruments. The first one will measure perceived work satisfaction of members of various medium companies of the construction. The second will identify the organizational climate. Both will be applied to construction manager as well as workers.

Keywords: Work satisfaction, Organizational climate.

**CAPÍTULO I**  
**ANTECEDENTES GENERALES**

## 1.1 Introducción

La industria de la construcción en Chile es un pilar fundamental de la economía, entregando empleo a más de 649.000 trabajadores a nivel nacional (CChC, 2014). Posee también, gran sensibilidad a los cambios socio-económicos que puedan presentarse a nivel nacional. A sí mismo, el “Índice Mensual de Actividad de la Construcción”, elaborado por la Cámara Chilena de la Construcción, exhibió una caída anual de 4,1% durante diciembre de 2016. Cifra que continúa profundizando el descenso registrado el mes anterior (3,9) siendo estos valores los más bajos de la actividad sectorial de los últimos siete años, cuando en noviembre de 2009, y por efecto de la crisis subprime, la actividad de la construcción registró un retroceso de 3,8% en doce meses (CChC, 2017).

Lo anterior, sugiere un interés por realizar estudios para mejorar la productividad y competitividad enfocados en nuevos métodos de trabajo, herramientas de optimización de procesos, tecnologías y conocimientos técnicos (Alarcón et al., 2005). También al aporte de nuevos métodos constructivos y tecnologías innovadoras. De esta manera las investigaciones se centran en un ámbito operacional y se olvida la importancia del área organizacional, en este último tema la literatura es escasa y se desarrolla aún, a nivel exploratorio (Cuadra & Veloso, 2010).

Atrás quedan los años en donde el departamento de recursos humanos solo era el encargado de gestionar las nóminas y las vacaciones de los empleados. Hoy en día se entiende, tanto si eres el director de la empresa como formas parte del equipo de recursos humanos. Aprovechar al máximo este recurso puede marcar la diferencia entre prosperar o caer ante la competencia.

El área de los recursos humanos se debe mantener, ampliar y desarrollar si contribuye de modo efectivo al negocio de la empresa o si favorece el ajuste de la empresa a un mundo variable y competitivo. Es imprescindible cuando reduce las disonancias respecto a la misión, la visión y los objetivos de la organización, y funciona como elemento que aclara los valores y principios de la empresa, crea una nueva cultura de compromiso y motivación de las personas y las vuelve emprendedoras y creadoras de nuevos paradigmas de calidad. Una empresa no se cambia solo con el aporte de las nuevas tecnologías, cambiando sus equipos o generando de nuevo procesos internos y desarrollando nuevos productos y servicios. Esto es consecuencia y no causa del cambio. Cambiar un hardware es cambiar el contexto y no el contenido del trabajo. Se cambia una empresa a partir de las actitudes, conocimientos y comportamientos de las personas que trabajan en ella. Se cambia una empresa a partir de tener su comienzo en la cúpula de la organización. Y aquí el área de recursos humanos consigue prestar inestimables servicios trayendo una nueva cultura organizacional y creando un clima de participación y de realización de la misión y la visión de la organización para servir mejor al cliente (Chiavenato & Villamizar, 2009).

Para que una empresa crezca y permanezca en el tiempo debe preocuparse de diversos factores al interior de la organización, entre ellos se destacan el clima organizacional y la satisfacción laboral.

En la actualidad el clima organizacional es un tema de gran importancia para las organizaciones que encaminan su gestión en el continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, por ello se considera que es un factor clave en el desarrollo de las instituciones y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento, índice de manera directa en el denominado espíritu de la organización (Segredo, 2013). La satisfacción laboral por su parte, es importante en cualquier tipo de trabajo, no solo en términos de bienestar deseable de las personas donde quiera que trabajen, sino también en términos de productividad y calidad a nivel empresarial (Chiang et al., 2008).

La presente investigación está enfocada en las medianas empresas constructoras de la comuna de Valparaíso, en cuanto a identificar si el clima organizacional afecta o no, y de qué forma a la satisfacción laboral.

## 1.2 Planteamiento del Problema

El éxito de una empresa depende mucho de los Recursos Humanos y las estrategias que se planteen en este campo. El reto de las medianas empresas (y todas en general) es innovar y desarrollar productos y servicios atractivos que cubran las demandas de sus clientes y para ello necesitan trabajadores emprendedores, con valores, cualidades y capacidades fortalecidas con miras a proyección (Muñiz, 2016).

En relación a lo anterior las medianas empresas deben ver como un factor de éxito en su crecimiento abarcar un nivel de conocimientos mayor en el área de la gestión organizacional, así obtendrían con esto un aumento en la productividad y mejorar la eficiencia en el área de los recursos humanos. Esto posee gran relevancia para la economía ya que las medianas empresas dominan y abastecen un mercado indudablemente amplio y están, además, en un proceso de crecimiento constante.

Con los estudios realizados en ésta rama, se deja ver que, cuando analizamos los factores que influyen en el crecimiento de una empresa, encontramos que el nivel de satisfacción laboral que puedan percibir los trabajadores es clave para el futuro desempeño de ésta. Es por ello, que para que los trabajadores sean eficientes, productivos y rentables, es indispensable que encuentren cierto grado de satisfacción en sus funciones y tareas, así encontrarán la motivación para continuar dando el mejor esfuerzo diariamente.

La satisfacción laboral se encuentra derechamente relacionada con el compromiso y la productividad de los colaboradores de una empresa. Según estudios un trabajador puede llegar a ser un 12% más productivo al mes si está satisfecho con su trabajo (Randstad, 2014). Esto ocurre porque cuando encontramos la motivación y acudimos contentos a trabajar, esto funciona de motor, es decir, se trabaja mejor.

A su vez, las empresas deben preguntarse ¿cómo podemos conseguir que los miembros del equipo se encuentren realmente satisfechos? Principalmente se debe entender que la satisfacción laboral es algo personal, dicho de otro modo, lo que a un trabajador gusta y motiva no tiene que ser necesariamente del agrado de su compañero. La satisfacción depende de varios factores, ya sean propios de cada persona o de sus expectativas. Del mismo modo, las causales de dicha satisfacción pueden cambiar a lo largo de la vida laboral.

Uno de los aspectos que más provoca satisfacción en el trabajador es la pasión y dedicación que tiene por su trabajo, pero en ocasiones, esto no logra ser suficiente. Cada trabajador adquiere la satisfacción de diferentes maneras, sin embargo, existen puntos de interés que la mayoría de las personas coinciden en mencionar a la hora de hablar respecto a lo que les produce satisfacción, por ejemplo; el salario y los incentivos económicos, la estabilidad laboral, las posibilidades de ascenso, el ambiente de trabajo, la conciliación de la vida personal y laboral, y la flexibilidad en horarios y lugar de trabajo. Es por esto que la forma de comportamiento y rendimiento del colaborador no depende únicamente de él, por el contrario, dependerá también de la percepción que desarrolle de los integrantes de su organización. En otras palabras, su nivel de satisfacción dependerá mucho de la percepción de su clima organizacional (clima laboral o de trabajo), ya que ello afecta en el desempeño, las actitudes y el comportamiento de los colaboradores.

Según Salgado, Remeseiro e Iglesias (1996), abundan las investigaciones realizadas que ligan al clima organizacional con la satisfacción laboral. Esto se justifica por la relación que existe entre clima y satisfacción de los empleados, con la productividad de los mismos y a su vez, con la productividad a nivel empresarial. Así podemos encontrar que se han hecho investigaciones vinculando clima y la conducta de liderazgo (Schein, 1995), satisfacción y el compromiso con la organización (Matheieu, 1991), la satisfacción y el rendimiento (Petty, 1984). Sin embargo, dicha información dista de ser completa. También se encuentran estudios como; Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones (Cuadra & Veloso, 2007), Influencia del clima laboral en la satisfacción de los profesionales sanitarios (Muñoz et al., 2006).

Según el estudio realizado por Farías y Martínez (1989), se llegó a la conclusión de que, en general, los trabajadores de la construcción tienen una percepción negativa de los factores que permitirían motivarlos. Por lo tanto, existe la posibilidad de estimular a los colaboradores. De esta forma, el trabajador de la construcción se verá motivado a desarrollar un trabajo más eficiente, y como consecuencia natural aumentaría la productividad de la obra.

Si bien, los estudios dejan ver que efectivamente hay una investigación profunda sobre el área de los recursos humanos a nivel mundial, lamentablemente, no es mucho lo que hay en la literatura sobre desarrollo organizacional y gestión en Chile y Latinoamérica. Mucho menos estudios enfocados en el ámbito de la construcción. Contrario a lo que el colectivo general de la gente piensa, la industria de la construcción en Chile, es una industria con gran déficit de profesionalización, es decir, poca incorporación y utilización de conocimientos científicos o académicos para llevar a cabo su estrategia y gestión. Por lo general no se tienen estrategias formalizadas, diseños de procesos, estandarización de procedimientos, sistemas para el control de gestión o la comunicación. O sea, no se cuenta con sistemas de gestión de recursos humanos (González et al., 2010).

Es por esto, que se considera importante abordar el análisis del clima organizacional y la satisfacción laboral para las medianas empresas constructoras en Chile, aceptando que el clima puede ser positivo o negativo y de acuerdo al mismo será el nivel de satisfacción que perciban los colaboradores. Las empresas por su parte deben trabajar continuamente por tener y mantener un clima organizacional óptimo para que las personas logren el desarrollo de sus objetivos empresariales.

En síntesis, la satisfacción laboral es de gran relevancia para tener un buen desempeño laboral. Por consiguiente, cabe destacar que, si se producen estas relaciones de clima y satisfacción para mejorar la productividad en empresas de distintos rubros, el área de la construcción no debería estar exenta de esta problemática (como se mencionó anteriormente), de aquí es que surge la necesidad de medir el estado de satisfacción de quienes trabajan en nuestras empresas.

En resumen, es de interés evaluar cómo afecta el clima organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores de medianas empresas constructoras del sector, a través de instrumentos de medición como encuestas. Para lograr dar precisión y representatividad al tema.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Evaluar la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores de medianas empresas constructoras de la comuna de Valparaíso.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

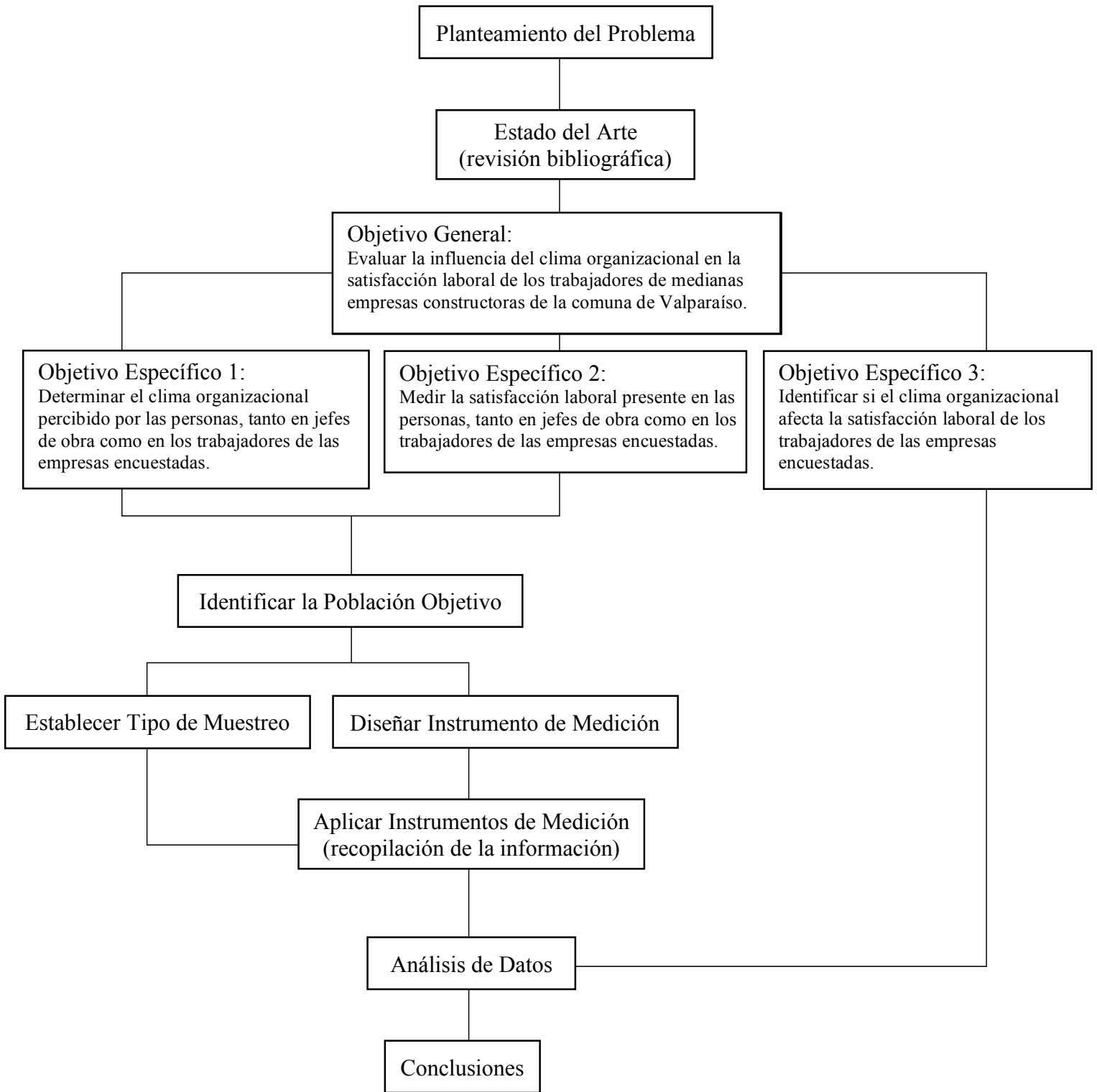
- Determinar el clima organizacional percibido por las personas, tanto en jefes de obra como en los trabajadores de las empresas encuestadas.
- Medir la satisfacción laboral presente en las personas, tanto en jefes de obra como en los trabajadores de las empresas encuestadas.
- Identificar si el clima organizacional afecta la satisfacción laboral de los trabajadores de las empresas encuestadas.

#### **1.4 Alcances**

- Se analiza el clima organizacional tanto en jefes de obra y trabajadores de manera personal de las empresas.
- Se analiza la satisfacción laboral tanto en jefes de obra y trabajadores de manera personal de las empresas.
- Se aplican los instrumentos a los trabajadores con una permanencia en la empresa igual o superior a los 3 meses.
- Se estudia medianas empresas constructoras pertenecientes a la comuna de Valparaíso.
- Se estudia empresas con obras en ejecución durante el periodo de estudio, octubre y noviembre.

## 1.5 Esquema de Tesis

Figura 1.1. Metodología de la Investigación



**CAPÍTULO II**  
**ESTADO DEL ARTE**

## **2.1 La Organización**

Las organizaciones son un fenómeno característico de la sociedad moderna, que constituyen un medio a través del cual los distintos subsistemas funcionales de la sociedad buscan soluciones específicas a los problemas que la sociedad enfrenta (Rodríguez & Rodríguez, 2006).

### **2.1.1 Definiciones de Organización ( Op Cite. Rodriguez, 2006).**

Al ser la organización un concepto tan variado a continuación se exponen distintas definiciones de éste:

Según Parsons (1996) las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas), construidas en forma deliberada o reconstruidas para alcanzar fines específicos.

Chester Barnard (1938) las define como sistemas conscientemente coordinados de actividades o fuerzas de dos o más personas.

La diferencia entre ambas definiciones se encuentra en que para Parsons una organización parecería ser un grupo de personas, en tanto Barnard pensaría que las actividades de estas personas son el elemento constituyente del sistema organizacional.

Luhmman afirma que las organizaciones son sistemas sociales de tipo propio, caracterizados por su capacidad de condicionar la pertenencia, es decir, de poner condiciones que deben ser cumplidas por quienes quieren ingresar y permanecer en ellas.

Esto quiere decir que el sistema organizacional demanda comportamientos específicos de sus miembros y, al mismo tiempo, para motivarlos hace uso de esquemas altamente generalizados, tales como el dinero; independiente de cuales sean las aspiraciones, necesidades o motivaciones particulares que cada uno de los miembros de la organización tenga para participar en ella, la organización transa con ellos una determinada remuneración.

Todas las organizaciones están orientadas a cumplir objetivos y a ser rentables, por lo tanto, es importante que se definan prospectivas con el fin de tener el parámetro o la orientación que los llevará al cumplimiento de los mismos. Así mismo es fundamental que se tenga la estructura organizacional que permitirá el desarrollo de las actividades establecidas por el personal, mediante la planeación estratégica. El desarrollo de la prospectiva depende en gran parte de la estructuración de la cultura organizacional o ambiente de control. La organización debe tener un ambiente de control adecuado, derivado del estilo de Dirección de la Alta Gerencia y de los administradores. Estos elementos garantizan una adecuada implementación del sistema de control interno en las organizaciones. Los objetivos que deben cumplir las organizaciones se encuentran plasmados y desarrollados mediante la planeación estratégica, sin embargo, el logro de éstos no se obtiene si la empresa no define unos lineamientos organizacionales con respecto a la diferenciación de su personal y define una identidad propia de la empresa (Mantilla, 2009).

### **2.1.2 Gestión Organizacional**

La gestión permite racionalmente guiar el rumbo de una organización, generando condiciones para la existencia, supervivencia y prosperidad de esta (Rodríguez, 2010).

La comprensión del fenómeno organizacional es una necesidad de todos los profesionales que tienen alguna responsabilidad en el manejo de personas y recursos en una sociedad moderna donde el avance acelerado de la ciencia y la técnica la obliga a competir dentro de un mercado cuya dinámica está pautada fundamentalmente por el desarrollo (Segredo & Díaz, 2011).

La estructura de una organización es el patrón formal del modo en que están agrupadas las personas y los trabajadores. La estructura por lo general se ilustra con un organigrama. La comunicación, la toma de decisiones y el desarrollo de la organización son ejemplos de ella. En ocasiones, comprender los problemas de procesos como rupturas en la comunicación y toma de decisiones dan por resultado una comprensión más acabada de comportamiento organizacional, en vez de solo examinar necesidades estructurales (Gibson, 2005).

Las ciencias conductuales (especialmente la psicología, la sociología, las ciencias políticas y la antropología cultural) han entregado el marco y principios básicos para el campo del comportamiento organizacional. Cada disciplina de ciencia conductual da un enfoque ligeramente distinto, con otro marco analítico y otro tema, para ayudar a los administradores a responder preguntas respecto de ellos mismos, respecto de los no-administradores, y de las fuerzas del entorno (Gibson, 2005).

### **2.1.3 Conducta Organizacional**

Gibson, Ivancevich y Donnelly (2005), revelan que el comportamiento organizacional es un campo de estudio que utiliza la teoría, los métodos y los principios de varias disciplinas para aprender sobre las percepciones de los individuos, sus valores, capacidades de aprendizaje y acciones mientras trabajan dentro de la organización; analizando el efecto del entorno externo sobre la organización y sus recursos humanos, sus misiones, objetivos y estrategias. La definición multidisciplinaria del comportamiento organizacional ilustra ciertos puntos:

Primero: Comportamiento organizacional indica que el comportamiento de las personas opera a niveles individuales, grupales y organizacionales. Este enfoque sugiere que cuando se estudia comportamiento organizacional se debe identificar claramente el nivel de análisis que se está utilizando.

Segundo: Comportamiento organizacional es multidisciplinario, utiliza principios, modelos, teorías y métodos de otras disciplinas. Este estudio no es una disciplina o ciencia generalmente aceptada con cimientos teóricos establecidos.

Tercero: Existe una clara orientación humanista dentro del comportamiento organizacional. Las personas, sus actitudes sus percepciones, capacidades de aprendizaje, sentimientos y metas son importantes para la organización.

Cuarto: El campo de comportamiento organizacional es orientado hacia el desempeño. ¿Por qué el desempeño es bajo o alto? ¿Cómo se puede mejorar el desempeño? ¿Puede la capacitación tener un efecto significativo sobre el desempeño en el trabajo? Estos son asuntos importantes que deben enfrentar los ejecutivos.

Quinto: El entorno externo se ve como capaz de tener un impacto significativo sobre el comportamiento organizacional.

Sexto: Ya que el campo de comportamiento organizacional depende mucho de las disciplinas reconocidas, el método científico es importante en el estudio de variables y sus relaciones.

La efectividad de cualquier organización está bastante influenciada por el comportamiento humano (Gibson, 2005).

Podemos definir que la organización es una unidad social coordinada de forma consciente, conformado por personas, y que funciona con una base de relativa continuidad para llegar a sus metas trazadas. Pero para que exista una organización no basta con el conjunto de personas; ni siquiera es suficiente que todas ellas posean un propósito en común. Lo realmente decisivo es que dichas personas se organicen o coordinen sus actividades, ordenando la acción conjunta hacia el logro de unos resultados que, aunque sea por razones diversas, estimen todas ellas que les interesa conseguir.

En las organizaciones desarrollan su trabajo los que llamamos gerentes, que son los individuos que supervisan las actividades y logran determinadas metas por medio de las demás personas, a las que se les llama subordinados.

#### **2.1.4 Metas del Comportamiento Organizacional**

Donneys (2016) describe cuatro metas del comportamiento organizacional:

- I. Describir: Es el modo en que se conducen las personas.
- II. Comprender: Por qué las personas se comportan como lo hacen.
- III. Predecir: La conducta futura de los empleados.
- IV. Controlar: Al menos parcialmente las actividades humanas.

#### **2.2 Gestión de Recursos Humanos**

La visión de la gestión del talento humano, es entendida como el desarrollo de estrategias de mejoramiento continuo en los procesos administrativos, puesto que las organizaciones tienen en cuenta a su personal en el desarrollo de actividades industriales, comerciales y de servicios que satisfacen necesidades generales y específicas. Por lo tanto, se deben tener en cuenta las visiones de mejora competitiva a partir de la gestión del talento humano, para lo cual, se considera el análisis del desarrollo humano, de las condiciones laborales, y de la productividad, como un proceso relevante para desarrollar organizaciones competitivas (Salamanca et al., 2014).

Los gerentes deben interesarse en las actitudes de sus empleados debido a que éstas alertan sobre problemas potenciales e influyen en el comportamiento. Por ejemplo, los empleados satisfechos y comprometidos tienen tasas más bajas de rotación, ausentismo y comportamientos negativos. También se desempeñan mejor en su trabajo. Dado que los gerentes quieren mantener un número pequeño de renunciadas y ausencias -en especial de los empleados más productivos- querrán hacer cosas que generen actitudes de trabajo positivas. Como se afirma en un estudio: "Uno de los elementos más útiles de información que una empresa pueda tener acerca de sus empleados es una medición excelente de la actitud general hacia el trabajo. Lo más importante que los gerentes pueden hacer para elevar la satisfacción de los empleados es centrarse en las partes intrínsecas del trabajo, como hacer de éste algo que desafíe la creatividad y sea interesante. Aunque los empleos de bajos salarios no atraerán empleados de alta calidad a la organización, ni conservarán a los de alto desempeño, los gerentes deben darse cuenta de que el pago elevado por sí solo no crea un ambiente de trabajo satisfactorio. La creación de una fuerza de trabajo satisfecha difícilmente es una garantía de un desempeño organizacional exitoso, pero las evidencias sugieren con fuerza que todo lo que hagan los gerentes para mejorar las actitudes de los empleados probablemente dará como resultado el incremento de la eficacia de la organización (Donneys, 2016).

## **2.3 Clima organizacional**

### **2.3.1 Relación entre Organización y Clima Organizacional**

Toda organización tiene propiedades o características que poseen otras organizaciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades. El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran, y esto es considerado como el clima organizacional (Caraveo, 2004). Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc. (Hinojosa, 2010).

Los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. Por tal razón, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización (Caraveo, 2004).

### **2.3.2 Definiciones de Clima Organizacional**

En la literatura algunos de los autores más importantes definieron clima organizacional como "las percepciones directas o indirectas de la gente, sobre un conjunto de propiedades del ambiente laboral en que esas personas trabajan y que se supone influye en sus motivaciones y conductas" (Litwin & Stringer, 1968).

Así mismo puede definirse como "las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona, son percepciones compartidas de políticas,

prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales" (Rousseau, 1988).

Sin embargo, no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. En función de esta falta de consenso, se ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista de Forehand y Gilmer los cuales definen el clima como, "El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman." El otro enfoque es subjetivo y fue propuesto por Halpin y Crofts es, "La opinión que el empleado se forma de la organización".

El enfoque más reciente sobre la descripción del término de clima es desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer, para ellos el clima organizacional son, "Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el "estilo" informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada." (Brunet, 1997).

### **2.3.3 Teorías de Clima Organizacional**

Algunos autores también definen dimensiones dentro del clima laboral, las que son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos (Caraveo, 2004). Por ejemplo:

#### **Teoría Litwin y Stringer (Litwin & Stringer, 1968).**

Estos autores hacen referencia de la existencia de clima organizacional por medio de 9 dimensiones, las cuales son:

1. Estructura: Ésta está vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, las políticas, las jerarquías y las regulaciones.
2. Responsabilidad: Es la dimensión que enfatiza la percepción que tiene el individuo sobre el ser su propio jefe, el tener un compromiso con el trabajo, el tomar decisiones por si solo y el crearse sus propias exigencias y obligaciones.
3. Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la retribución percibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización más el premio que el castigo.
4. Riesgo: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo.

5. Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales entre pares como entre jefes y subordinados.
6. Apoyo: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo.
7. Estándares de desempleo: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
8. Conflictos: Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen a enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
9. Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización, el cual es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

### **Teoría Likert (Op Cit. Brunet, 1997)**

Está conformada por 8 dimensiones y plantea que el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y valores.

1. Los métodos de mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia: La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones: La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planificación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: La planificación, así como la formación deseada.

Con lo anterior mencionado, cabe destacar que, ambas teorías emplean mediciones de tipo perceptual, o sea, describen el fenómeno del clima organizacional tal como lo perciben los integrantes de cada organización, de manera subjetiva. Sin embargo, y en lo personal, se estima que la teoría de Litwin y Stringer abarca el tema con mayor precisión, atendiendo cada punto por el que se ven afectados diariamente los trabajadores de una empresa. Este modelo reúne características tanto estructurales como subjetivas. Además, simplifica los problemas de medición de los determinantes situacionales y, se puede lograr la caracterización de la influencia total que tiene el clima organizacional en las distintas dimensiones.

## **2.4 Satisfacción Laboral**

La satisfacción en el trabajo es en la actualidad uno de los temas más relevantes en la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Existe un gran interés por comprender el fenómeno de la satisfacción o de la insatisfacción laboral. Sin embargo, resulta paradójico, que, a pesar de la espectacular proliferación de literatura científica sobre la satisfacción en el trabajo, no pueda hablarse, en cambio, de un progreso paralelo en las investigaciones, por cuanto los avances conseguidos resultan poco gratificantes y significativos (Caballero, 2002)

La satisfacción en el trabajo viene siendo en los últimos años uno de los temas de especial interés en el ámbito de la investigación. Para Weinert (1985) este interés se debe a varias razones que tienen relación con el desarrollo histórico de las Teorías de la Organización, las cuales han experimentado cambios a lo largo del tiempo. Dicho autor propone las siguientes razones:

1. Posible relación directa entre la productividad y la satisfacción del trabajo.
2. Posibilidad y demostración de la relación negativa entre la satisfacción y las pérdidas horarias.
3. Relación posible entre satisfacción y clima organizativo.
4. Creciente sensibilidad de la dirección de la organización en relación con la importancia de las actitudes y de los sentimientos de los colaboradores en relación con el trabajo, el estilo de dirección, los superiores y toda la organización.
5. Importancia creciente de la información sobre las actitudes, las ideas de valor y los objetivos de los colaboradores en relación con el trabajo del personal.
6. Ponderación creciente de la calidad de vida en el trabajo como parte de la calidad de vida. La satisfacción en el trabajo influye poderosamente sobre la satisfacción en la vida cotidiana.

La satisfacción laboral, entendida como un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo, se está convirtiendo en un problema central para la investigación de la organización (Boada & Tous, 1993). Así, es uno de los ámbitos de la calidad de vida laboral que ha captado mayor interés. La satisfacción en el trabajo es importante en cualquier tipo de trabajo; no sólo en términos del bienestar deseable de las personas donde quiera que trabajen, sino también en términos de productividad y calidad (Chiang et al., 2008).

Hay otros factores que, repercuten en la satisfacción y que no forman parte de la atmósfera laboral, pero que también influyen en la satisfacción laboral. Por ejemplo, la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socio-económica, tiempo libre y actividades recreativas practicadas, relaciones familiares y otros desahogos, afiliaciones sociales, etc. Lo mismo sucede con las motivaciones y aspiraciones personales, así como con su realización (Schultz, 1990).

#### **2.4.1 Definiciones de Satisfacción Laboral**

Locke (1976), la ha definido como "un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto". No se trata de una actitud específica, sino de una actitud general resultante de varias actitudes específicas que un trabajador tiene hacia su trabajo y los factores con él relacionados.

Para Chiang, Salazar y Núñez (2007) satisfacción laboral es "una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo"

Brief y Weiss (2002) agregaron como definición que la satisfacción laboral es una combinación entre lo que fluye en los sentimientos y la cognición (pensamiento). Tanto la cognición como lo que fluye en los sentimientos contribuyen a la satisfacción laboral. Es un estado interno que se expresa de forma afectiva o cognitiva. La satisfacción como actitud es un constructo hipotético que se pone de manifiesto en cada una de estas dos formas.

Entonces, satisfacción laboral es una respuesta emocional positiva al puesto y que resulta de la evaluación de si el puesto cumple o permite cumplir los valores laborales del individuo.

Al igual que ocurre con el clima organizacional, en la satisfacción laboral se identifican diversas dimensiones entre las que se encuentran los compañeros, la supervisión, el salario, las posibilidades de promoción y las tareas a realizar (Locke et al., 1984).

#### **2.4.2 Teorías sobre la Satisfacción Laboral**

Sobre la conducta generada por los individuos como consecuencia de la satisfacción en el trabajo de las relaciones que en el mismo se llevan a cabo y del nivel motivacional hacia el trabajo, se han generado una serie de teorías (Caballero, 2002)

Se describirán dos teorías que han contribuido de manera más importante al desarrollo de los modelos de la satisfacción en el trabajo:

##### **Teoría de los dos factores de Herzber (Op Cit. Caballero, 2002)**

“La teoría de los dos factores” de Herzberg (1967) establece que la satisfacción laboral y la insatisfacción en el trabajo representan dos fenómenos totalmente distintos y separados entre sí en la conducta profesional. Este modelo viene a decir que la persona trabajadora posee dos grupos de necesidades: unas referidas al medio ambiente físico y psicológico del trabajo

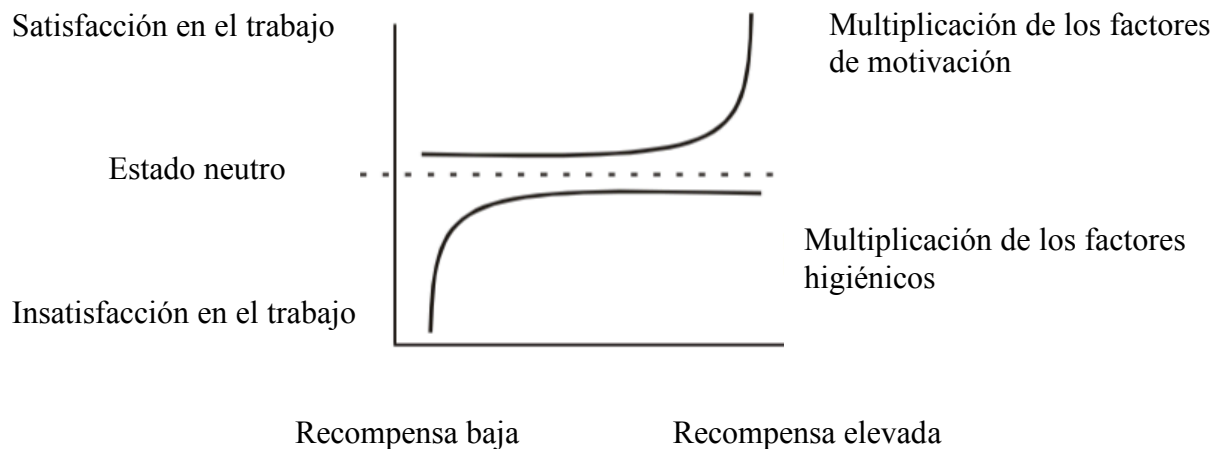
(“necesidades higiénicas”) y otras referidas al contenido mismo del trabajo (“necesidades de motivación”). Si se satisfacen las “necesidades higiénicas”, el trabajador no se siente insatisfecho (pero tampoco está satisfecho = estado neutro); si no se satisfacen estas necesidades, se siente insatisfecho. El individuo sólo está satisfecho en el puesto de trabajo cuando están cubiertas sus “necesidades de motivación”. Si no se cubren estas necesidades, no está satisfecho (pero tampoco está insatisfecho = estado neutro).

Factores de los que depende la satisfacción de las personas según Herzberg (1967):

- a) Factores higiénicos: Se refieren a las condiciones que se encuentran en el contexto del individuo en relación con la empresa; implican situaciones físicas y ambientales de trabajo, salario, beneficios sociales, políticas de la empresa, tipo de supervisión recibida, clima de las relaciones entre directivos y empleados, reglamentos internos y oportunidades existentes (González, 2006). Estos aspectos constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para motivar a sus empleados y lo único que hay que hacer, es mantenerlos en forma óptima para evitar insatisfacción ya que su efecto es como un medicamento para el dolor de cabeza, combaten el dolor, pero no mejora la salud (García, et al, 2007).
- b) Factores motivacionales: Estos factores están bajo control del individuo, se relacionan con lo que él desempeña, tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el puesto. El término motivación encierra sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional manifestados en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y significado para el trabajo (González, 2006)

La satisfacción laboral, está ligada a factores motivacionales, es decir la satisfacción se produce cuando el individuo se enfrenta a actividades retadoras y estimulantes (Hezberg, 2006).

Figura 2.1: La influencia de los factores sobre la satisfacción en el trabajo

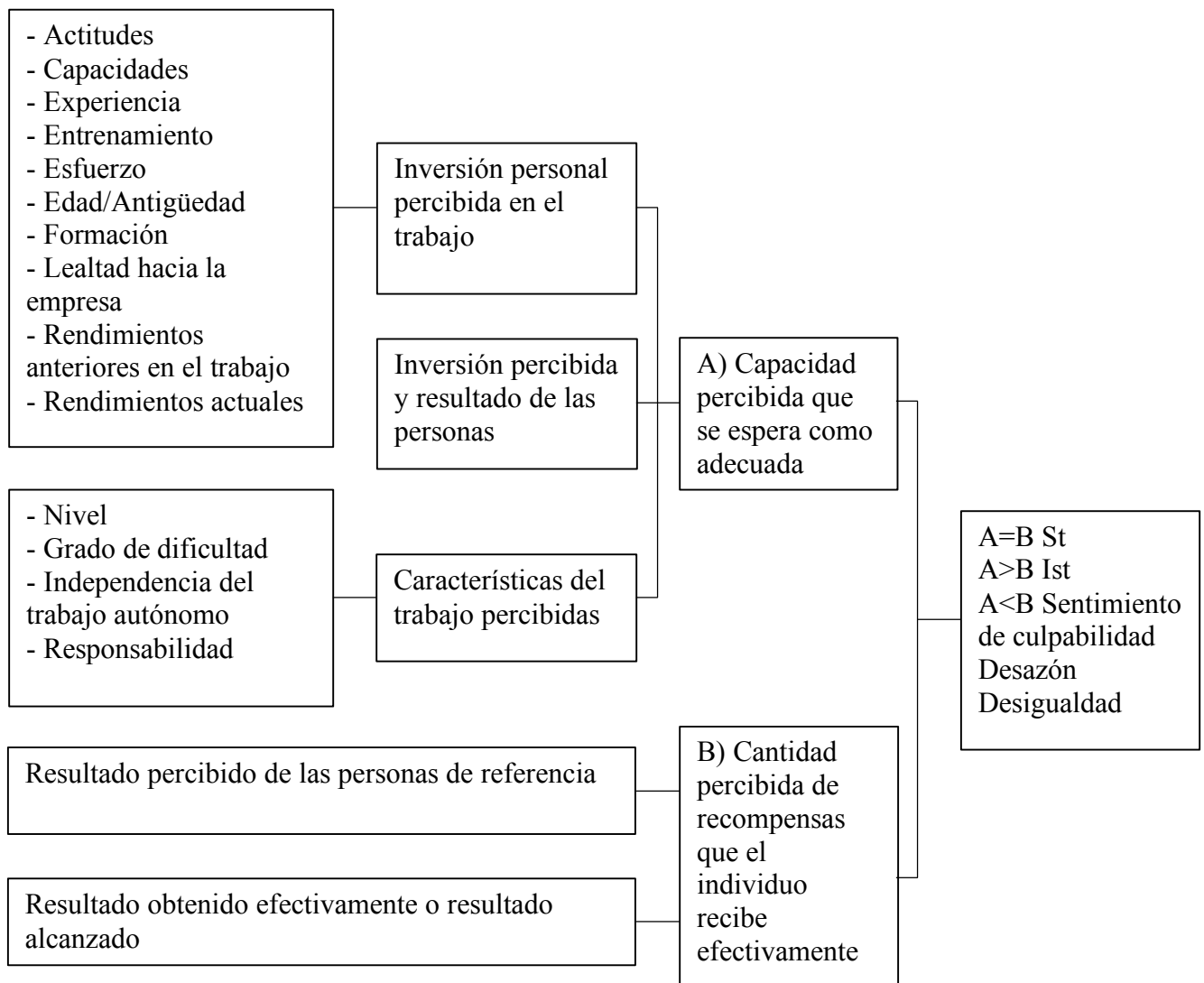


Fuente: Caballero, 2002

### Teoría de Lawler “El modelo de las determinantes de la satisfacción en el trabajo” (Op Cit. Weinert, 1985)

Esta teoría remarca la relación “expectativas- recompensas”, desde las distintas facetas y aspectos del trabajo. Este autor parte de la hipótesis de que la relación entre la expectativa y la realidad de la recompensa produce la satisfacción o la insatisfacción laboral; es decir, que éstas dependen de la comparación entre la recompensa recibida efectivamente por el rendimiento en el trabajo y la que el individuo consideraba adecuada a cambio de éste. Por lo tanto, si la recompensa obtenida efectivamente excede de la que se considera adecuada o si es equiparable, el trabajador alcanza el estado de satisfacción. Si esta relación se desarrolla en sentido inverso, se produce la insatisfacción.

Figura 2.2: “El modelo de las determinantes de Satisfacción Laboral de Lawler” (Op Cit. Caballero, 2002)

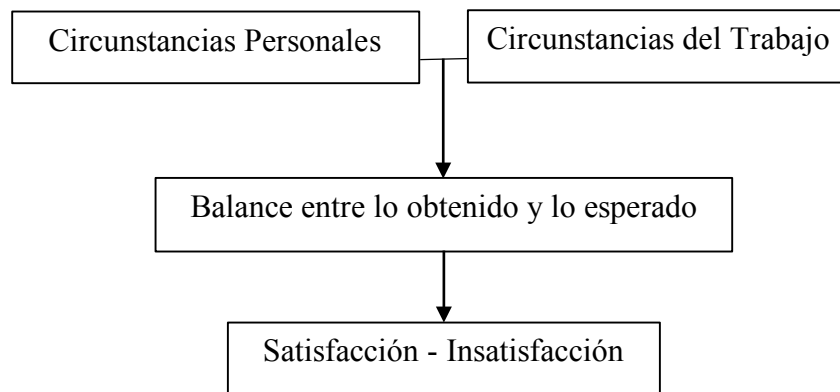


Para este modelo, tiene una importancia capital el fenómeno de la percepción individual de la situación laboral, al tiempo que asume el punto de partida de la teoría sobre la disonancia cognitiva, sobre todo de la teoría de la igualdad. Como puede verse en la figura 2.4.2, el proceso que conduce a la satisfacción e insatisfacción está determinado básicamente por las siguientes variables; inversiones personales y percibidas en el trabajo, inversiones percibidas y resultados de las personas de referencia, características del trabajo percibidas y cantidad percibida de recompensas o de compensación. Por otra parte, es necesario dejar claro que, dentro de esta teoría, el término “recompensa” no significa sólo retribución financiera, sino que incluye un abanico muy amplio de todos los resultados y facetas del trabajo imaginables (remuneración, ascensos, reconocimientos, comunicación con la dirección, etc.) (Caballero, 2002).

### 2.4.3 Determinantes de la Satisfacción Laboral

La satisfacción en el trabajo, se define como el conjunto de emociones y sentimientos favorables o desfavorables del empleado hacia su trabajo, tomando en cuenta diversos factores que afectan negativamente a los trabajadores y que pueden llegar a producir una profunda insatisfacción y deseos de abandonar o cambiar de trabajo; además requiere interacción con los colegas y con los gerentes, cumplir con los reglamentos organizacionales así como con sus políticas, cumplir con los estándares de desempeño, sobrevivir con las condiciones en su área organizacional, entre muchas otras cosas. Con esto lo que se quiere expresar es que la evaluación de la satisfacción de un empleado, es una suma complicada de un número de elementos directamente relacionados con el contenido del trabajo, en consecuencia, de lo anterior se necesita vigilar no solo el trabajo si no el ambiente inmediato con las actitudes hacia otros aspectos de la vida (Armenta, 2011).

Figura 2.3: Variables que inciden en la Satisfacción Laboral



Fuente: Hannoun, 2011

Estas características personales son las que acabarán determinando los indicios personales de satisfacción e insatisfacción. Aspectos como la propia historia personal y profesional, la edad o el sexo, la formación, las aptitudes, la autoestima o el entorno cultural y socioeconómico

van a ir delimitando unas determinadas expectativas, necesidades y aspiraciones respecto a las áreas personal y laboral (Hannoun, 2011).

Generalmente los aspectos del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son (Hannoun, 2011):

- Las necesidades
- Los valores
- Rasgos personales

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

- Las comparaciones sociales con otros empleados
- Las características de empleos anteriores
- Los grupos de referencia.

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

- Retribución
- Condiciones de trabajo
- Supervisión
- Compañeros
- Contenido del puesto
- Seguridad en el empleo
- Oportunidades de progreso

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

- a) Satisfacción general: indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a distintas facetas de su trabajo.
- b) Satisfacción por facetas: grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo; reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa.

#### **2.4.4 Insatisfacción laboral**

Aparicio (2008) afirma que para muchas personas el trabajo aporta sentido a sus vidas, aumenta su autoestima, sienten que su labor es útil a los demás y encuentran un reconocimiento social. A través del trabajo, también se relacionan con otras personas y tienen la oportunidad de hacer amigos. En algunos casos, supone una fuente de satisfacciones donde las personas encuentran cubiertas sus expectativas o deseos de prosperar y a través del cual logran independencia económica. Sin embargo, en otros muchos casos, es una fuente continua de insatisfacciones donde los trabajadores ven mermadas sus posibilidades de expansión o sus deseos profesionales, se encuentran ante un horario incompatible con la vida

familiar, unas condiciones desfavorables o un trato hostil por compañeros o jefes. Es decir, una serie de aspectos o características que hace que las personas se sientan insatisfechas profesionalmente.

Podemos definir la insatisfacción laboral como una respuesta negativa del trabajador hacia su propio trabajo. Esta respuesta negativa o rechazo dependerá, en gran medida, de las condiciones laborales y de la personalidad de cada persona y hace referencia al estado de intranquilidad, de ansiedad o incluso depresivo al que puede llegar una persona que se encuentra insatisfecha laboralmente.

#### **2.4.5 Causas principales de la insatisfacción laboral**

Hay una serie de factores que afectan negativamente a los trabajadores y que pueden llegar a producir una profunda insatisfacción y deseos de abandonar o cambiar de trabajo. Veamos a continuación las causas principales que producen en algunos trabajadores insatisfacción laboral según la doctora Aparicio (2008):

- **Salario bajo:** Para que un trabajador se sienta satisfecho en su trabajo es fundamental que reciba un salario justo.
- **Mala relación con los compañeros o jefes:** En ocasiones, la mala relación suele ser causada por celos, envidias o recelos profesionales, o bien por comportamientos excesivamente pasivos o competitivos por parte de alguno de los compañeros. En el caso de los jefes, suele deberse a una actitud prepotente y desconsiderada del jefe hacia sus subordinados o por excesivas exigencias o cumplimientos de funciones que no le competen al trabajador. Incluso por celos profesionales y envidias que hacen que consideren a ciertos empleados como una amenaza que podría sustituirles en su jefatura. La mala relación en el ámbito laboral hará que las personas sientan deseos de abandonar su empleo.
- **Escasa o nulas posibilidades de promoción:** Cuando una persona ambiciosa con aspiraciones profesionales está estancada en su puesto de trabajo y observa cómo pasa el tiempo y, ni prospera ni asciende de categoría, se sentirá apática e insatisfecha ante su trabajo, pues no consigue lo que esperaba. Se produce un desequilibrio entre lo que ella esperaba y lo que ha obtenido realmente.
- **Personas inseguras:** Personas que poseen poca confianza en sí mismas, en sus habilidades y aptitudes para desempeñar un trabajo. Sienten que son incapaces de realizarlo correctamente o de adaptarse al entorno laboral, esto les provoca temor y una profunda inseguridad e insatisfacción.
- **Dificultad para adaptarse al ambiente laboral:** Hay trabajadores poco pacientes o constantes que continuamente están cambiando de empleo porque se cansan o aburren de su trabajo con rapidez o, porque desean alcanzar objetivos profesionales en un corto espacio de tiempo. Se sienten continuamente insatisfechos y necesitan cambiar de ocupación para intentar lograrlo.

- Malas condiciones laborales: La insatisfacción laboral también puede ser consecuencia de las políticas de empresa, del entorno físico o de un empleo precario o rutinario.
- Circunstancias personales y laborales: Aspectos como la experiencia laboral, la edad, el sexo, el nivel de estudios, cultura o preparación, son factores que determinan el tipo de empleo que podemos desarrollar, por lo que un empleo por debajo de la preparación o experiencia que tenga una persona le causará cierta insatisfacción profesional. Igualmente ocurrirá en aquellas personas que no puedan dedicar suficiente tiempo a su familia y sus circunstancias familiares así lo requieran, como es el caso de trabajadores con hijos pequeños o con otras cargas familiares.

#### **2.4.6 Consecuencias de la insatisfacción laboral**

La insatisfacción laboral puede afectar al rendimiento de los trabajadores y a la productividad de la empresa, por lo que las empresas u organizaciones deben tratar que sus empleados se encuentren satisfechos profesionalmente.

Para ello, han de procurar que trabajen en un entorno físico adecuado y con unas condiciones favorables. Sitios ruidosos o lugares calurosos y congestionados o mal ventilados perjudican al trabajador y afectan negativamente a su rendimiento.

Otra consecuencia de la insatisfacción es la desmotivación o falta de interés por el trabajo, que puede llegar a producir en el trabajador tal apatía, que incumpla con sus funciones de forma habitual.

Por otro lado, esta situación, sea por el motivo que sea, puede llegar a producir ansiedad o estrés y, en caso extremo, el trabajador puede llegar a desarrollar una depresión (Aparicio, 2008).

Retomando las dimensiones para medir la satisfacción laboral, de Herzberg y Lawler, descritas dentro de este capítulo, son beneficiosas para la base de cualquier tipo de investigación que trate el tema, ambas tienen como resultado saber si el trabajador posee niveles de satisfacción o insatisfacción, lo que es el gran motivo principal del por qué se realizan esta clase de estudios. No obstante, engloban el tema de una forma muy amplia, y que pueden estar dejando pasar por alto algunos de los aspectos que influyen en que un trabajador pueda sentirse satisfecho o no con su trabajo.

Como se ha mencionado, la satisfacción laboral depende de una multiplicidad de factores, ya sean relacionados al trabajo y a la organización misma, como a factores externos que puedan repercutir en las emociones y el rendimiento de los integrantes de una organización. Es por esto que para realizar una investigación de si están o no satisfechos los trabajadores de una empresa, creo que es necesaria una visión con un enfoque más exhaustivo y que tome cada dimensión y aspectos que puedan influir en los estados de satisfacción de las personas.

## **2.5 Relación entre Clima organizacional y Satisfacción laboral**

El diagnóstico del clima proporciona retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional y permite desarrollar planes de mejoramiento orientados al cambio de actitudes y conductas de los involucrados a través del mejoramiento de los factores diagnosticados, con el fin de elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional, incluso, algunas de las herramientas examinan las causas y permiten a los encuestados plantear sus propias soluciones (Soto & Bertoglio 2001).

El clima organizacional, al igual que la satisfacción laboral, condicionan el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones (Guédez, 1995).

La satisfacción en el empleo designa, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo. Podemos describirla como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo (lo que piensa de él), y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos. De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos, etc. (Atalaya, 1999).

A través de esta percepción de los atributos organizacionales los empleados dan un significado psicológico a las prácticas, procedimientos y políticas organizacionales, considerando que son propiedades objetivas de la organización (Rentsch, 1990).

Las áreas de recursos humanos en la industria nacional de la construcción, tienen actualmente el gran desafío de posicionarse como socios estratégicos al interior de sus organizaciones, intentando equilibrar su histórico rol operativo con un enfoque más moderno de gestión de personas (Calderón, 2015).

**CAPÍTULO III**  
**MÉTODOS**

Comenzando por el problema y marco teórico, se determina una investigación exploratoria descriptiva, junto con la generación de modelos probabilísticos. Se busca determinar el efecto que tiene el clima organizacional sobre la satisfacción laboral.

### **3.1 Selección del Universo**

Para este trabajo de investigación se establece un universo de 23 medianas empresas constructoras pertenecientes a la comuna de Valparaíso con obras en ejecución, dato entregado por el MINVU.

Lista de medianas empresas constructoras pertenecientes a la comuna de Valparaíso, con obras en ejecución, según MINVU:

- 1- Constructora y Maestranza CyC Limitada.
- 2- Ferarq Arquitectura y Construcción.
- 3- Ingeniería y Construcción Armic Limitada.
- 4- DCORV Proyectos y Construcción.
- 5- Arco Arquitectura e Ingeniería.
- 6- Novus Construcción e Ingeniería.
- 7- Construcción CyC Industrial.
- 8- ER Ingeniería y Construcción.
- 9- Santa Cruz Ingeniería.
- 10- CIMA Ingeniería y Construcción EIRL.
- 11- RFD Ingeniería Construcción EIRL.
- 12- Ingeniería y Construcción Pardo y Cía. Limitada.
- 13- RP Limitada.
- 14- Chandía Ruiz construcciones EIRL.
- 15- CEAGE Limitada.
- 16- Ingeniería y Construcción Trancura Limitada.
- 17- MM Limitada.
- 18- Kubiko construcciones.
- 19- Ingeniería y Construcción GAMAL Spa.
- 20- Constructora DONNEC.
- 21- Constructora PIO V.
- 22- Constructora VERDE.
- 23- Econstruye Limitada.

#### **3.1.1 Selección de Muestreo**

Con un total de 23 empresas, se definió para este trabajo de investigación, 8 medianas empresas constructoras como población objetivo. Además, se establece un número de 15 trabajadores por empresa para ser encuestados, los que fueron desde trabajadores a jefes de obra, donde el acceso a los jefes fue mucho más complicado a la hora de obtener los datos. Producto de la falta de información de las empresas respecto de sus trabajadores y empresas que contaban con obras con poco tiempo de haber comenzado, esta tesis será un estudio de casos.

### 3.2 Instrumento de Medición

Se confeccionó un instrumento de medición (cuestionario) con preguntas cerradas para medir la satisfacción laboral presente. El clima organizacional por su parte, se identificó mediante un instrumento ya creado. Para realizar las encuestas, en ambos instrumentos se seleccionaron tanto jefes de obra como trabajadores.

### 3.3 Medición de Satisfacción Laboral

El instrumento (encuesta Anexo I) fue confeccionado a partir de una revisión bibliográfica sobre la medición de satisfacción laboral, tomando como guía diversos cuestionarios al respecto y en particular el “Cuestionario de Satisfacción Laboral del Personal de Administración y Servicios” (Bartolomé, 2005). El cuestionario contiene preguntas divididas y organizadas en el plano objetivo y subjetivo abarcando 9 dimensiones internas que se producen dentro de una empresa de las cuales los trabajadores pueden inferir grados de satisfacción. Para el caso específico de esta investigación las preguntas se plantearon de manera positiva para no crear confusión en el encuestado a la hora de ser aplicado el instrumento y su catalogación en forma ascendente.

Planos objetivo y subjetivo del instrumento:

#### Plano Objetivo

- Medio ambiente físico (condiciones de confort y funcionalidad. Seguridad; higiene manejo de productos tóxicos o peligrosos)
- Medio ambiente contractual (salario, estabilidad laboral, cobertura jurídica)
- Medio ambiente productivo (horarios, recursos; adecuación a medios humanos y adecuación a demandas)
- Medio ambiente profesional (promoción y carrera profesional, formación e investigación)

#### Plano Subjetivo

- Esfera privada y mundo laboral (interacción afectiva entre lo privado y lo laboral)
- Individuo y actividad profesional (satisfacción con el propio trabajo; autonomía, implicación, reputación del puesto)
- Individuo y grupo laboral (plano humano; relaciones de compañerismo y amistad, plano técnico; cohesión y apoyo, plano organizativo; comunicación horizontal y plano jerárquico; liderazgo)
- Individuo, grupo laboral e institución (Apoyo y colaboración)
- Institución y función directiva (percepción de estar dirigidos, canales de participación en decisiones).

### 3.3.1 Sección I “Preguntas Generales”

Primeramente, el cuestionario parte por la realización de preguntas generales tales como; la edad, el sexo, el cargo a desempeñar, la antigüedad en la empresa y el nivel educacional de cada trabajador.

Bien es sabido que el resultado de los instrumentos puede no siempre ser el esperado, por ende, las preguntas de carácter general están enfocadas a poder llevar a cabo alguna relación o tendencia entre ellas si el caso lo amerita, es decir, se realizaron como estrategia para poder tener datos suficientes y así, obtener las conclusiones determinadas que proporcionaran información adicional pero no menos importante sobre la investigación.

Preguntas Generales del instrumento para medir la Satisfacción Laboral:

Tabla 3.1: Preguntas Generales y sus alternativas

	Edad	Sexo	Cargo	Antigüedad	Nivel Educativo
Alternativas	De 18 a 25 años	Femenino	Jefe de Obra	De 3 meses a 1 año	Básica
	De 26 a 30 años	Masculino	Jefe de Terreno	De 1 año a 2 años	Media
	De 31 a 35 años		Maestro	Más de 2 años	Técnico Incompleto
	De 36 a 50 años		Jornal		Técnico
	De 51 a más años		Otro		Superior Incompleto
					Superior
					Otro

### 3.3.2 Sección II “variables de interés”

Para la medición de las variables de interés se consideraron 4 ítems (ver tabla 3.2), están presentados en forma de juicios y se le pide al encuestado que revele su percepción escogiendo una de las cuatro alternativas de la escala, marcando la categoría que mejor represente su respuesta.

Tabla 3.2 - Puntuación de Alternativas de acuerdo a cada Planteamiento

Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	
1	2	3	4	Planteamiento positivo

Fuente: Elaboración propia, 2017

Se ocupa un total de 15 personas por empresa.

### 3.3.3 Validación del Instrumento de medición para la Satisfacción Laboral

La validación del instrumento consistió en una revisión de profesores del área de la construcción, de una psicóloga quien sugirió algunas modificaciones para que el cuestionario

fuese más aplicable y entendible por los trabajadores de la construcción. También se llevó a cabo la realización de las encuestas con un grupo de 3 trabajadores de una empresa constructora, como un ensayo, a modo de poder saber si éstas serían de total comprensión por parte de los colaboradores.

Este trabajo, tanto como con los profesores, psicóloga y trabajadores, fue favorable. Se logró obtener un instrumento aplicable para medir la satisfacción laboral en las medianas empresas constructoras de la comuna de Valparaíso.

### 3.4 Medición de Clima Organizacional

Para medir el clima organizacional se utilizó el instrumento (cuestionario) construido por Dominique Zúñiga (2014), quien tomó como base el instrumento de Litwin y Stringer (1968) que tenía una adaptación hecha por Echezuria y Rivas (2001, Op Cit. Pérez, 2013). Zúñiga modificó el cuestionario para que fuese posible ser aplicado a empresas constructoras, el cual ocupó en su trabajo de investigación; “Identificación de los Estilos de Liderazgo en Medianas Empresas Constructoras de la Comuna de Valparaíso y su Relación con el Clima Organizacional” para poder identificar el clima organizacional de los trabajadores de empresas constructoras.

Este instrumento (Anexo II) está conformado por 53 preguntas que recopilan y definen situaciones de la organización vistas a través de la percepción de los trabajadores, las respuestas a este cuestionario son de carácter subjetivo y miden las nueve dimensiones de la teoría de Litwin y Stringer, que fueron definidas con anterioridad en el capítulo II.

Dentro de las preguntas presentes en el cuestionario se encontraron algunas que estaban escritas según un planteamiento negativo, o en su defecto preguntas que su respuesta tuviera una connotación negativa, es decir, preguntas que, si el trabajador respondiera con una puntuación por ejemplo de 4, este en realidad debería ser puntaje 1, ya que la escala aplicada para responder es una escala ascendente. Es por esto, que se hizo un trabajo de modificación en cuanto al cambio de planteamiento negativo a uno positivo, con ello se logra obtener una mayor comprensión y no se genera confusión en el lector al momento de responder la encuesta.

Tabla 3.3: Tabla de preguntas modificadas

<b>Planteamiento negativo</b>	<b>Planteamiento positivo (aplicado)</b>
En esta empresa, cuando alguien comete un error, siempre hay una gran cantidad de excusas	En esta empresa, cuando alguien comete un error, siempre se reconoce antes de poner una gran cantidad de excusas
En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades	En esta organización los individuos toman responsabilidades
En esta empresa no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo	En esta empresa existe la suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo

Cuando cometo un error me sancionan	Cuando cometo un error, escuchan mi versión antes de sancionarme
Es bastante difícil llegar a conocer a las personas de esta empresa	Es fácil conocer de una manera cercana a las personas dentro de esta empresa
Las personas en esta empresa tienden a ser frías y reservadas entre si	Las personas en esta empresa son cálidas y se expresan abiertamente entre si
Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que hacer bien su trabajo	Aquí, es importante hacer bien el trabajo además de tener buena relación entre los trabajadores
Si me equivoco, las cosas van mal con los jefes	Si me equivoco, los jefes entienden y sigue una relación cordial y positiva
Las personas dentro de esta empresa no confían verdaderamente uno de otro	Las personas dentro de esta empresa confían verdaderamente uno de otro
En esta empresa causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos	En esta empresa causa buena impresión si uno es capaz de hablar las cosas de una manera franca y respetuosa
Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la empresa	Siento que hay mucha lealtad por parte del personal hacia la empresa
En esta empresa cada cual se preocupa por sus propios intereses	En esta empresa la gente se preocupa por los intereses de todos

La medición del clima se realiza en base a una escala ascendente con 4 alternativas de respuestas (tabla 3.4)

Tabla 3.4 – Escala de Puntuación con 4 Alternativas

Muy en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Muy de Acuerdo	
1	2	3	4	Planteamiento positivo

Fuente: Zúñiga, 2014

Se ocupa un total de 15 personas por empresa.

### 3.5 Aplicación de los Instrumentos de Medición

Para esta investigación se encuestó un total de 120 trabajadores, los que como se ha mencionado, fueron tanto jefes de obra como trabajadores, los que respondieron cada uno ambos instrumentos.

Se llevó a cabo la implementación de 30 encuestas por empresa, 15 de satisfacción laboral y 15 respecto a clima organizacional. Quedando así, un número total de 240 encuestas aplicadas.

### 1.6 Análisis de los Instrumentos de Medición.

Una vez aplicados los instrumentos, los resultados de éstos fueron ingresados al programa Excel, allí se agruparon y continuó con el estudio. Cabe mencionar que los datos fueron agrupados según las dimensiones que contiene cada variable.

Para realizar un análisis profundo de los resultados se utilizó el programa SPSS, donde se buscó una relación entre las variables generando distintos modelos, tanto de regresión como logísticos.

#### - Para el caso de Satisfacción Laboral:

Se realizó un estudio de las respuestas a 15 colaboradores, tanto jefes de obra como trabajadores por cada empresa encuestada, categorizándolas por cada dimensión perteneciente a la variable Satisfacción laboral (mencionadas en el capítulo anterior).

Los datos son expresados en puntajes promedio, los puntajes promedio de la escala de respuesta del instrumento que van de 1 punto a 4 puntos, con los que los trabajadores respondieron los instrumentos.

A continuación, se realizó un análisis de los datos en el total de las empresas estudiadas y se definió una escala de respuesta dicotómica (dos valores posibles, si o no), que expresa los resultados en buena satisfacción laboral o mala satisfacción laboral, según los valores de la siguiente tabla:

Tabla 3.5: Tabla clasificación de la satisfacción laboral.

Escala de respuesta	Nivel de satisfacción
$X \leq 2,5$	Satisfacción laboral mala
$X > 2,5$	Satisfacción laboral buena

Fuente: Elaboración propia, 2017

Se calculó la media de cada dimensión de la variable para el total de empresas, se identificó la empresa con mayor satisfacción laboral presente y la con menor.

Se determinó cuál de las dimensiones tuvo mayor protagonismo para cada nivel de respuesta extremo, o sea, para las más buenas y para las más malas.

#### - Para el caso de Clima Organizacional:

Se realizó un estudio por empresa a 15 integrantes, tanto jefes de obra como trabajadores, subdividiendo las preguntas en las categorías mencionadas al comienzo del capítulo.

Para el análisis general la escala de respuesta se definió, al igual que para medir la satisfacción laboral, una dicotómica que se muestra en la tabla a continuación:

Tabla 3.6: Tabla clasificación del Clima Organizacional.

Escala de respuesta	Nivel de satisfacción
$X \leq 2,5$	Mal clima organizacional
$X > 2,5$	Buen clima organizacional

Fuente: Elaboración propia, 2017

Se calculó la media de cada dimensión de la variable para el total de empresas, se identificó la empresa con una percepción positiva mayor respecto a clima y la con una percepción deficiente.

Se determinó cuál de las dimensiones tuvo mayor protagonismo para cada nivel de respuesta extremo, o sea, para las más buenas y para las más malas.

#### **- Para el caso de la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral**

Para relacionar ambas variables, y ya que las respuestas de estas son cualitativas, se aplicaron modelos de regresión y logísticos.

Se confeccionó un modelo de dispersión lineal en Excel para identificar si existía influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral.

Una vez confeccionado el gráfico y teniendo la respuesta que se esperaba, los datos fueron llevados al programa estadístico SPSS, con el cual se logró definir las dimensiones del clima organizacional que afectaban de mayor manera a la satisfacción laboral.

**CAPÍTULO IV**  
**ANÁLISIS DE RESULTADOS**

## 4.1 Análisis del instrumento para Satisfacción Laboral

### 4.1.1 Análisis de Sección II, Preguntas “Variable de Interés”

#### Análisis en el total de empresas

Como se muestra en la tabla resumen 4.1 sólo la empresa 2 posee una satisfacción laboral mala, obteniendo 2.44 puntos promedio, que acompañada de la empresa 7 son las únicas con puntajes medios inferiores a 3. La empresa con mayor índice de buena satisfacción laboral es la empresa 6 con una media de 3.35 puntos (véase también figura 4.1).

Para el total de la muestra, como se observa en la tabla 4.2 tenemos que la dimensión que obtuvo mayor índice de satisfacción laboral fue “individuo y actividad profesional” con 3.23 puntos promedio, seguido de “esfera privada y mundo laboral” con una media de 3.20 puntos. Así mismo, las dimensiones que mostraron menor satisfacción dentro de las empresas fueron “el medio ambiente contractual” con una media de 2.66 puntos, como se muestra en la figura 4.2 es la dimensión que obtuvo menor media general y la única que está por debajo de los 3 puntos promedio, y “el medio ambiente físico” con 3.01 puntos promedio.

Donde las empresas presentaron una mayor satisfacción laboral fue en las dimensiones de carácter mayormente subjetivo, es decir, las que medían las relaciones interpersonales de los trabajadores, ya sea con sus pares y jefaturas, con el trabajo mismo que desarrollan dentro de la empresa, con la institución y participación dentro de esta. Por otro lado, en donde se encontraron los puntajes más bajos de satisfacción laboral fueron en las dimensiones que encierran el ámbito un poco más concreto, es decir, si están conformes con sus condiciones de confort y seguridad en la empresa, salarios, continuidad dentro de la misma, horarios, recursos entregados, etc.

Tabla 4.1: Tabla resumen de los puntajes medios de satisfacción laboral en cada empresa.

<b>Empresa</b>	<b>Media</b>	<b>Clasificación</b>
Empresa 1	3,19	Buena
Empresa 2	2,44	Mala
Empresa 3	3,11	Buena
Empresa 4	3,18	Buena
Empresa 5	3,16	Buena
Empresa 6	3,35	Buena
Empresa 7	2,98	Buena
Empresa 8	3,05	Buena

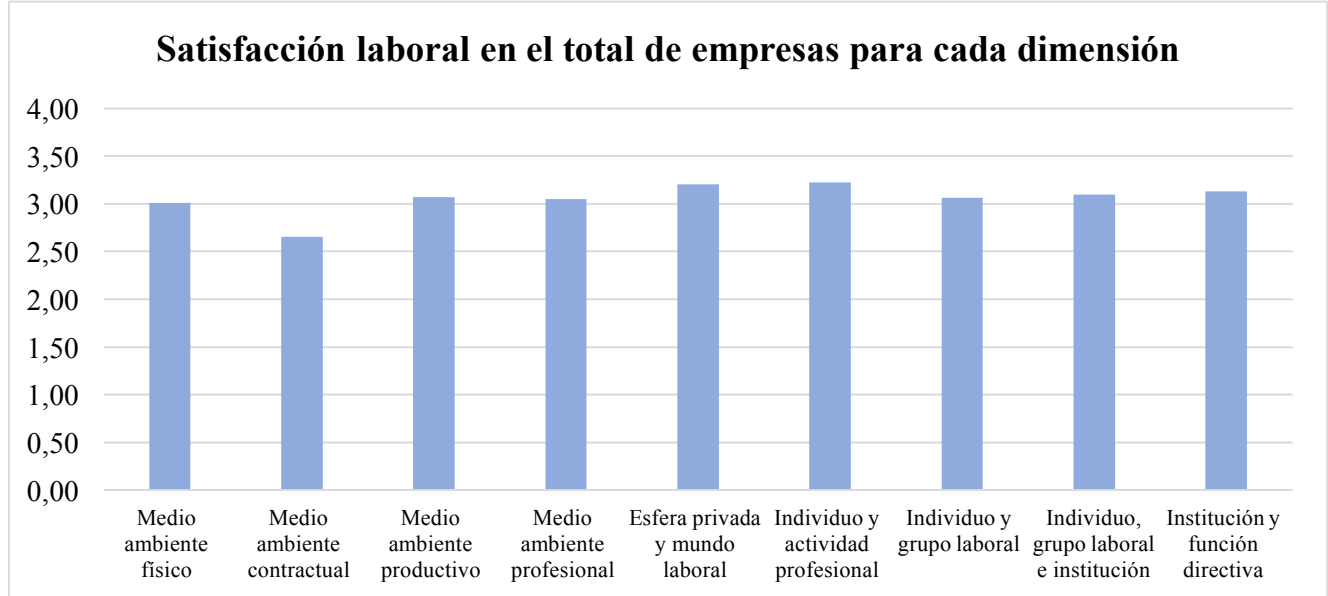
Figura 4.1: Gráfico de barras de los puntajes medios para satisfacción laboral



Tabla 4.2: Tabla resumen de la media en el total de empresas para cada dimensión de SL.

<b>Dimensiones</b>	<b>Puntaje promedio en el total de Empresas</b>
Medio ambiente físico	3,01
Medio ambiente contractual	2,66
Medio ambiente productivo	3,07
Medio ambiente profesional	3,05
Esfera privada y mundo laboral	3,20
Individuo y actividad profesional	3,23
Individuo y grupo laboral	3,06
Individuo, grupo laboral e institución	3,09
Institución y función directiva	3,13

Figura 4.2: Gráfico de barras del total de empresas para cada dimensión de SL.



## 4.2 Análisis del Instrumento de medición para Clima Organizacional

### 4.2.1 Análisis del cuestionario

Análisis en el total de empresas

Como se aprecia en la tabla 4.3 todas las empresas poseen una media favorable, es decir, todas tienen clima organizacional bueno. La empresa que presenta el mejor clima organizacional es la empresa 6, con una media de 2.87 puntos, y la empresa con peor clima organizacional es la empresa 2 con 2.52 puntos promedio (véase también figura 4.3).

En la tabla 4.4 se puede ver que las dimensiones en las que el clima organizacional fue mejor evaluado fueron, “relaciones” con un puntaje medio de 2.98 y “desempeño” con una media de 2.85 puntos. Además, las dimensiones que obtuvieron las peores evaluaciones fueron “conflicto”, con un puntaje de 2.48 puntos promedio y “recompensa” con 2.53 puntos promedio. En la figura 4.4 se puede apreciar que ninguna de las dimensiones supera una media de 3 puntos.

Tabla 4.3: Tabla resumen de los puntajes medios de clima organizacional en cada empresa.

<b>Empresa</b>	<b>Media</b>	<b>Clasificación</b>
Empresa 1	2,75	Bueno
Empresa 2	2,52	Bueno
Empresa 3	2,84	Bueno
Empresa 4	2,76	Bueno
Empresa 5	2,74	Bueno
Empresa 6	2,87	Bueno
Empresa 7	2,69	Bueno
Empresa 8	2,72	Bueno

Figura 4.3: Gráfico de barras de los puntajes medios de clima organizacional en cada empresa.

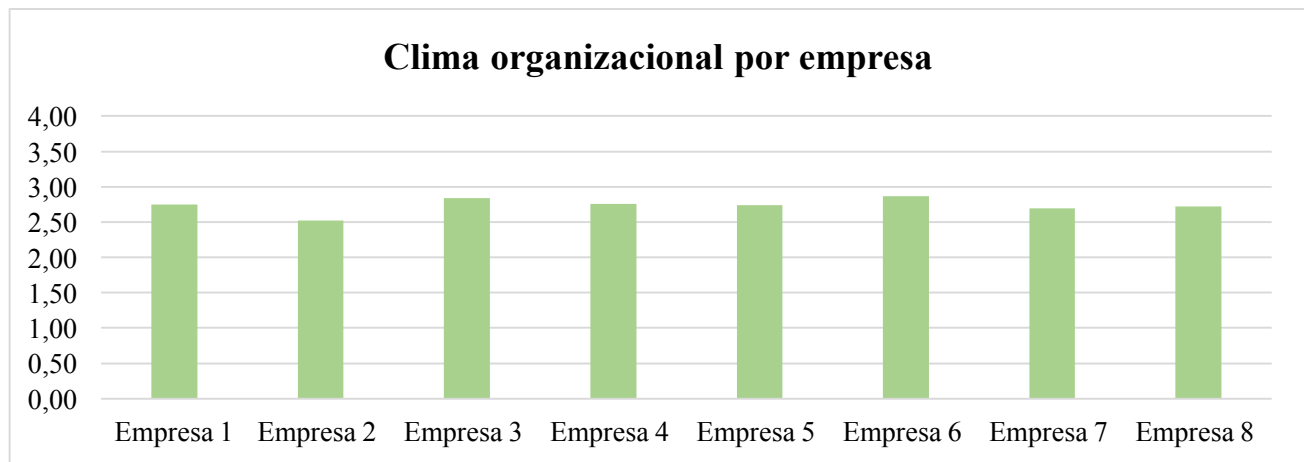
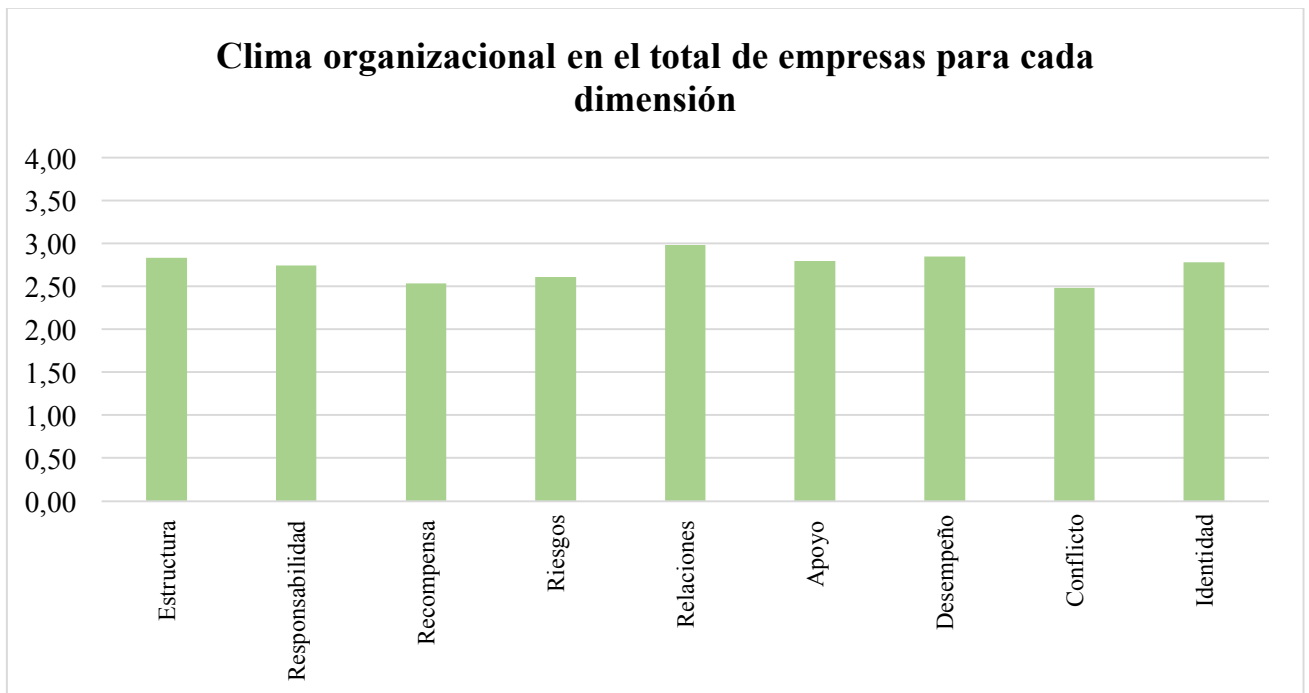


Tabla 4.4: Tabla resumen de la media en el total de empresas para cada dimensión de C.O.

<b>Dimensiones</b>	<b>Puntaje promedio en el total de Empresas</b>
Estructura	2,84
Responsabilidad	2,74
Recompensa	2,53
Riesgos	2,61
Relaciones	2,98
Apoyo	2,80
Desempeño	2,85
Conflicto	2,48
Identidad	2,78

Figura 4.4: Gráfico de barras del total de empresas para cada dimensión de C.O.



### 4.3 Influencia del Clima Organizacional en la Satisfacción Laboral

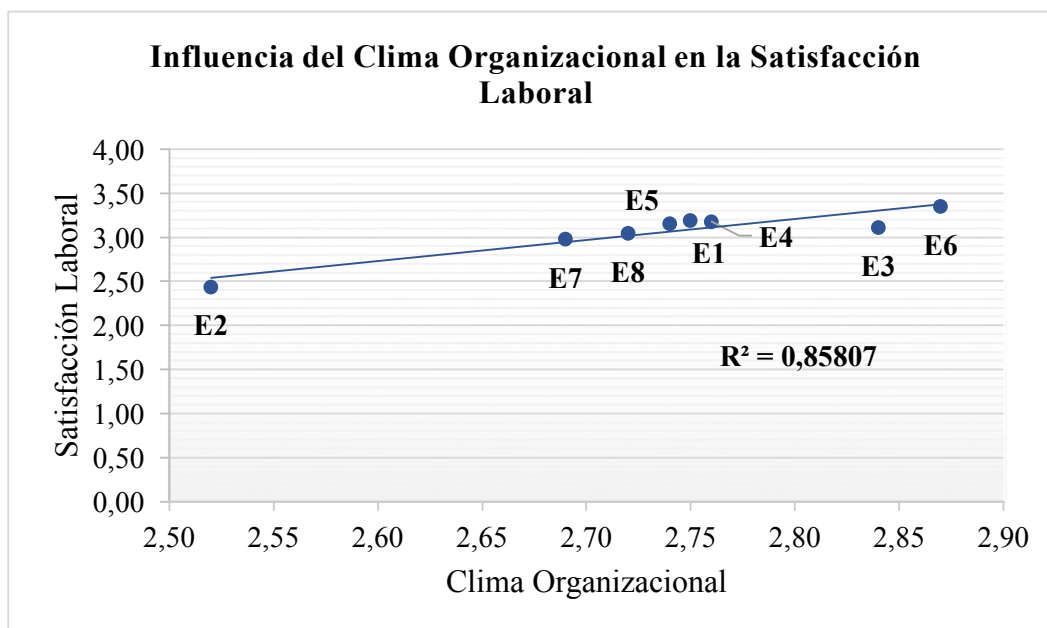
En la tabla a continuación en la tabla 4.5, se puede ver el resumen de los promedios de los puntajes obtenidos por cada trabajador en cada empresa, para ambas variables, clima organizacional y satisfacción laboral.

Tabla 4.5: Tabla resumen de las medias de cada variable por empresa.

	<b>Clima Organizacional</b>	<b>Satisfacción Laboral</b>
Empresa 1	2,75	3,19
Empresa 2	2,52	2,44
Empresa 3	2,84	3,11
Empresa 4	2,76	3,18
Empresa 5	2,74	3,16
Empresa 6	2,87	3,35
Empresa 7	2,69	2,98
Empresa 8	2,72	3,05

En la figura 4.5 se puede apreciar que, para la totalidad de los datos ingresados (total de empresas) existe una correlación lineal positiva para la mayoría de los datos, esto se deduce porque, a medida que aumenta el valor de la variable clima organizacional aumenta también la variable satisfacción laboral, con excepción de la empresa 2. Se muestra también, que el valor de  $r^2$  es positivo y elevado ( $r^2=0.85807$ ), el cual confirma la información proporcionada por el gráfico, se demuestra que existe relación entre las variables.

Figura 4.5: Gráfico de dispersión de la influencia del Clima Organizacional en la Satisfacción Laboral.



#### 4.4 Análisis de influencia de las dimensiones del clima organizacional en la satisfacción laboral

#### 4.4 Aplicación y análisis de los modelos propuestos

##### a) Modelo 1 (con todas las variables)

Bloque 0:

Como se puede apreciar en el bloque 0, el cual consta de una presentación del modelo sólo con el intercepto ( $\beta_0$ ), se puede ver en la tabla 4.7 que la buena clasificación de la satisfacción laboral es de un 86.6%, este es porcentaje indiscutiblemente favorable, lo que puede ser causado debido a la diferencia entre a proporción de personas que considera que el ambiente laboral es bueno en comparación con quienes consideran el ambiente laboral malo (ya que los trabajadores que consideran una satisfacción laboral buena es ampliamente mayor que los trabajadores que la consideran mala). En la tabla 4.6 se puede apreciar la codificación de la variable de respuesta (satisfacción laboral), donde 1 representa una satisfacción laboral buena y 0 una satisfacción laboral mala. Mientras que para el caso de la tabla N° 4.8 se puede apreciar que el intercepto (constante) es significativo, mientras que en  $\exp(B)$  el valor es positivo y mayor que 1, es decir, a medida que el intercepto aumenta, la satisfacción laboral también. A su vez en la tabla 4.9 se puede ver que las variables significativas a priori son responsabilidad, riesgos, apoyo, desempeño e identidad. Esto indica que previo a la formulación del modelo, las variables que podrían influir en el modelo son las recién mencionadas.

Tabla 4.6: Tabla de codificación de la variable dependiente.

Valor original	Valor interno
- Satisfacción laboral mala	0
- Satisfacción laboral buena	1

Tabla 4.7: Tabla de clasificación.

Observado	Pronosticado			Porcentaje correcto
	Satisfacción laboral			
	0	1		
Paso 0 Satisfacción laboral	0	16	0,0	
	1	103	100,0	
Porcentaje global			86,6	

En el modelo se incluye una constante.

El valor de corte es 0,50.

Tabla 4.8: Tabla de variables en la ecuación

	B	E.T.	gl	Sig.	Exp(B)
Paso 0 Constante	1,862	0,269	1	0,000	6,437

Tabla 4.9: Tabla de variables que no están en la ecuación.

		Puntuación	gl	Sig.	
Paso 0	Variables	Estructura	0,305	1	0,581
		<b>Responsabilidad</b>	<b>3,858</b>	<b>1</b>	<b>0,050</b>
		Recompensa	3,690	1	0,055
		<b>Riesgos</b>	<b>8,446</b>	<b>1</b>	<b>0,004</b>
		Relaciones	1,998	1	0,157
		<b>Apoyo</b>	<b>22,729</b>	<b>1</b>	<b>0,000</b>
		<b>Desempeño</b>	<b>5,084</b>	<b>1</b>	<b>0,024</b>
		Conflicto	1,258	1	0,262
		<b>Identidad</b>	<b>9,841</b>	<b>1</b>	<b>0,002</b>
	Estadísticos globales		31,646	9	0,000

## Bloque 1

Como se puede apreciar en la tabla 4.10, la variabilidad explicada por el modelo, donde para el este caso, la variabilidad es de un 41.8%, para el caso del recuadro de Nagelkerke, y un nivel más bajo para el Cox y Snell. Esto indica que el modelo no está aplicando la mayoría de los casos del modelo, es decir, cuanto pueden variar las respuestas, mientras que en la tabla 4.11 de clasificación (valores en diagonal) es de un 90.8%. A su vez el valor de corte (probabilidad sin hacer ningún análisis) es de un 50%, donde la mala clasificación para el caso de satisfacción laboral buena es de 1 individuo mientras que la mala satisfacción laboral es de 10.

Tabla 4.10: Tabla resumen de los modelos

Paso	R cuadrado de Nagelkerke
1	0,418

La estimación ha finalizado en el número de iteración 7 porque las estimaciones de los parámetros han cambiado en menos de 0,001.

Tabla 4.11: Tabla de clasificación

Observado			Pronosticado		
			Satisfacción laboral		Porcentaje correcto
			0	1	
Paso 1	Satisfacción laboral	0 1	6 1	10 102	37,5 99,0
Porcentaje global					90,8

El valor de corte es 0,50

Así mismo, como se muestra en la tabla N° 4.12, se ve que sólo una variable resulta significativa, lo cual ocurre para el caso de la variable “apoyo” (que está por debajo de 0,05 lo que quiere decir que posee un 95% de significancia), esto puede deberse al hecho de que este análisis es exploratorio y por ende, la toma de la muestra no es necesariamente representativa, donde la mayoría de las personas muestran una satisfacción laboral buena, o sea, como se mostró en el bloque 0 la buena clasificación ya era muy alta.

Tabla 4.12: Tabla de variables en la ecuación.

	B	E.T.	gl	Sig.	Exp(B)
Estructura	-1,554	1,036	1	0,134	0,211
Responsabilidad	0,213	1,165	1	0,855	1,237
Recompensa	-0,531	1,264	1	0,675	0,588
Riesgos	0,784	0,635	1	0,217	2,191
Relaciones	-1,130	1,065	1	0,288	0,323
<b>Apoyo</b>	<b>3,219</b>	<b>1,022</b>	<b>1</b>	<b>0,002</b>	<b>24,997</b>
Desempeño	1,270	1,562	1	0,416	3,560
Conflicto	-0,242	1,321	1	0,854	0,785
Identidad	1,301	0,906	1	0,151	3,673
Constante	-6,428	4,252	1	0,131	0,002

Variable(s) introducida(s) en el paso 1: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Riesgos, Relaciones, Apoyo, Desempeño, Conflicto, Identidad.

### b) Modelo 2 (sólo con la variable “apoyo”, la más significativa)

Bloque 0 (igual en todos los casos ya que muestra los datos antes de plantear el modelo)

Bloque 1

Como se aprecia en la tabla 4.13, este modelo explica una menor variabilidad que el modelo 1 ya que baja de un 41.8% a un 30,4%, es decir, hay una disminución en la variable de respuesta. También disminuye el porcentaje de buena clasificación de un 90.8% (tabla 4.11) a un 87.5% como se muestra en la tabla 4.14, lo que es una baja considerable al aplicar el modelo con solamente la variable del clima organizacional que se resultó ser significativa sobre la satisfacción laboral (apoyo).

Como se vio en el modelo 1 y como se puede ver en la tabla 4.15, las dos variables, tanto el apoyo como la constante son significativas en este caso. También, que el resultado de la variable apoyo en el Exp(B) es mucho mayor a 1, lo que explica que también a medida que crece el apoyo la satisfacción laboral también aumenta.

Tabla 4.13: Tabla resumen de los datos.

Paso	R cuadrado de Nagelkerke
1	0,304

La estimación ha finalizado en el número de iteración 6 porque las estimaciones de los parámetros han cambiado en menos de 0,001.

Tabla 4.14: Tabla de clasificación.

Observado		Pronosticado		
		Satisfacción laboral		Porcentaje correcto
		0	1	
Paso 1	Satisfacción laboral	0	1	
		4	12	25,0
		3	101	97,1
	Porcentaje global			87,5

El valor de corte es 0,50

Tabla 4.15: Tabla de variables en la ecuación

	B	E.T.	gl	Sig.	Exp(B)
<b>Apoyo</b>	<b>3,263</b>	<b>0,834</b>	<b>1</b>	<b>0,000</b>	<b>26,125</b>
Constante	-6,726	2,125	1	0,002	0,001

Variable(s) introducida(s) en el paso 1: Apoyo.

Debido a una baja en el porcentaje de variabilidad implicada por el modelo 2 y también en la buena clasificación, se plantea un tercer modelo donde se trabaja sólo con las variables que en el bloque cero dieron como significativas, es decir, que pueden ser influyentes sobre la satisfacción laboral percibida por los trabajadores de las empresas.

**c) Modelo 3 (con las variables más significativas)**

Bloque 0

Tabla 4.16: Tabla de variables que no están en la ecuación.

			Puntuación	gl	Sig.
Paso 0	Variables	<b>Apoyo</b>	<b>22,729</b>	<b>1</b>	<b>0,000</b>
		Responsabilidad	3,858	1	0,050
		Riesgos	8,446	1	0,004
		Desempeño	5,084	1	0,024
		Identidad	9,841	1	0,002
	Estadísticos globales		25,332	5	0,000

Bloque 1

Como se muestra en la siguiente tabla (tabla 4.17), el porcentaje en la variabilidad explicada es mayor que para el caso anterior (modelo 2), donde se explica un 34.6% de la variabilidad y la buena clasificación aumenta un 89.9% (en relación al modelo 2). Se ve en la tabla 4.18, que en comparación con el modelo 1 hay una disminución, pero ésta, no es tan significativa como la que se produce entre el modelo 1 y el modelo 2.

Tabla 4.17: Tabla resumen de los modelos.

Paso	R cuadrado de Nagelkerke
1	0,346

La estimación ha finalizado en el número de iteración 6 porque las estimaciones de los parámetros han cambiado en menos de 0,001.

Tabla 4.18: Tabla de clasificación.

Observado			Pronosticado		Porcentaje correcto
			Satisfacción laboral		
			0	1	
Paso 1	Satisfacción laboral	0	5	11	31,3
		1	1	102	99,0
	Porcentaje global				89,9

El valor de corte es 0,50

En la tabla 4.19 se puede ver con claridad que en las variables que se consideraron influyentes, el orden de variables desde la más influyente a la menos influyente va desde el apoyo, la constante, los riesgos, la identidad, la responsabilidad y el desempeño. En general los resultados están por sobre 1 en Exp(B) (lo que indica que si estas variables presentan una mejora la satisfacción laboral se verá afectada positivamente también). Al contrario, las dimensiones que son más cercanas a 1 no están muy relacionadas con la variable de respuesta (satisfacción laboral).

Tabla 4.19: Tabla de las variables en la ecuación.

	B	E.T.	gl	Sig.	Exp(B)
<b>Apoyo</b>	<b>2,584</b>	<b>0,963</b>	<b>1</b>	<b>0,007</b>	<b>13,245</b>
Responsabilidad	-0,175	0,889	1	0,844	0,840
Riesgos	0,704	0,550	1	0,200	2,022
Desempeño	0,135	1,053	1	0,898	1,145
Identidad	0,656	0,687	1	0,340	1,927
Constante	-8,289	3,115	1	0,008	0,000

Variable(s) introducida(s) en el paso 1: Apoyo, Responsabilidad, Riesgos, Desempeño, Identidad.

Este último modelo comparación al primero, es ideal para trabajar ya que es más simple que el primero, las dimensiones que se trabajan en este modelo (véase tabla 4.18) solo generan 1/120 de mala satisfacción para el caso de la satisfacción laboral buena y 11/120 para la satisfacción laboral mala. En términos generales, el mayor porcentaje de mala clasificación ocurre para el caso de las personas que poseen una mala satisfacción laboral, es decir, este modelo tiene menos variables y sigue codificando casi tan bien como el primero.

**CAPÍTULO V**  
**CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS**

## 5.1 Conclusiones

El análisis de los resultados respecto a la determinación del clima organizacional presente en las empresas encuestadas, arrojó que el 100% de las empresas estudiadas presentaron un buen clima organizacional, esto, debido a que la escala de respuestas fue una dicotómica categorizando el clima organizacional como bueno y malo. El promedio entregado por las medias de cada empresa dio que, para el total de la muestra, es decir, las ocho empresas encuestadas, el puntaje promedio es de 2,73 puntos, lo que para esta investigación es un valor positivo según la escala planteada. Por otro lado, si se hubiera expresado los resultados de los trabajadores definiendo otra escala de respuesta, o agregando otro tipo de respuesta (bueno, malo y regular), quizás, los resultados no hubieran sido tan favorables, ya que ninguna empresa en su promedio de puntajes supera los 3 puntos.

Hubo dimensiones para ambos casos de respuesta (bueno y malo), que se fueron repitiendo dentro de los puntajes más altos y bajos a lo largo del estudio. Por ejemplo, las preguntas que fueron contestadas presentando un clima organizacional más positivo se vieron influenciadas en su mayoría por el ámbito de “relaciones” que estuvo presente en los puntajes más altos de la muestra en el 100% de las empresas, y la segunda dimensión con más influencia fue “desempeño”, la cual se repitió dentro de los puntajes más elevados en un 75% de las empresas encuestadas. Esto sugiere que los trabajadores se sienten en un mejor ambiente de trabajo cuando las relaciones interpersonales de los miembros de las empresas son amenas, cordiales y cercanas, ya sea entre los mismos compañeros de trabajo o con sus jefes, además de cuando las empresas ponen énfasis en lo que son las normas de rendimiento para con el trabajo que desempeña cada trabajador dentro de la organización. Por otro lado, los enunciados que presentaron niveles de respuesta con una mayor negatividad fueron las dimensiones de “recompensa” y “conflicto”, que se repitieron ambas en los niveles más bajos de las empresas con un porcentaje del 87,5% cada una. Esto quiere decir, que los trabajadores de las empresas perciben un clima laboral más bajo debido a que estos mismos en su mayoría, no están conformes con las condiciones de sueldo recibidas, y a su vez, no sienten que tienen relación con la retribución a su trabajo, del mismo modo también ayuda que los trabajadores no sienten que hay una aceptación de parte de los miembros de la organización a la hora de dar opiniones discrepantes a ellos, esto hace que nazca dentro de los empleados un sentimiento de temor al momento de enfrentar y solucionar los problemas dentro de la institución.

Para el caso de medir la satisfacción laboral presente en las empresas, resultó que, el 87,5% de la muestra (total de empresas) presentaron una buena satisfacción laboral. A su vez, el 12,5% restante, corresponde a una empresa que posee una mala satisfacción laboral. Diferente de los resultados en la encuesta de clima organizacional, los resultados del instrumento para medir la satisfacción laboral si presentaron promedios superiores a los 3 puntos, los que corresponden a un 75% del total de la muestra.

El promedio que obtuvieron todas las empresas fue de 3.06 puntos, lo que está muy bien para la escala de medición planteada, y quiere decir, que existe una buena satisfacción en las empresas constructoras.

En esta variable, los enunciados en los que se percibió niveles de respuesta más positivos fueron los que representaban la “esfera privada y mundo laboral” e “individuo y actividad

profesional”, estas dimensiones se presentan dentro de los puntajes más elevados en 5 y 4 empresas respectivamente del total encuestadas. Por el contrario, dentro de las preguntas donde se obtuvieron niveles de respuestas con una mayor negatividad están dentro de la dimensión dirigida al “medio ambiente contractual”, la que se repite en un 87,5% del total de las empresas encuestadas. Con respecto a esto se puede decir que, los aspectos que mayormente influyen en que un trabajador se sienta satisfecho laboralmente hablando son poder tener una buena interacción entre su vida personal y su mundo en el trabajo, poder congeniar ambas cosas hará que el trabajador pueda estar más satisfecho con sus labores, de esta manera también, es importante como se sienta el trabajador con el cargo que tiene dentro de la empresa, o sea, cuál es su labor, poseer la autonomía suficiente para creer que lo que se está haciendo está correcto y que será respetado por ello, todo esto afecta de manera representativa a que el trabajador pueda manifestar un sentimiento de satisfacción mayor en su trabajo. De este mismo modo, en esta investigación se dejó en evidencia que, los aspectos que afectan mayoritariamente a que un trabajador pase de estar satisfecho a insatisfecho con su trabajo son los temas de sueldo, no sentirse retribuido por el trabajo realizado es algo que puede cambiar la percepción y la manera de realizar el trabajo, además de no sentir la seguridad de tener un trabajo estable puede afectar de una forma extremadamente negativa a la hora de evaluar la satisfacción laboral presente en los trabajadores de cualquier empresa.

El objetivo general de esta investigación es evaluar la influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores de medianas empresas constructoras en la comuna de Valparaíso. En relación a esto, los resultados que se obtuvieron se ajustaron a una tendencia, lo que puede asegurarse ya que la mayoría de los puntos que representan los resultados de las empresas, encajaban en la línea recta del gráfico de dispersión lineal. Se pudo demostrar a través dicho gráfico que, si existe una influencia por parte del clima organizacional sobre la satisfacción laboral en las medianas empresas constructoras de la comuna de Valparaíso. Esta correlación positiva se explica ya que a medida que la variable independiente (clima organizacional) aumenta, también lo hace la variable dependiente (satisfacción laboral). Adicionalmente, resultó que el  $r^2$  fue positivo y elevado ( $r^2=0,85807$ ), dicho de otro modo, gran parte del modelo está siendo explicado por la variable “clima organizacional”, por ende, está influyendo en el modelo.

Buscando de qué manera el clima organizacional puede estar afectando la satisfacción laboral de las personas se encontró que la dimensión del ambiente de trabajo que mayor influencia tiene sobre la satisfacción laboral, es la que representa el “apoyo”, esta dimensión resultó poseer un 95% de significancia, seguida a su vez de “riesgos” e “identidad”, que si bien no están por debajo de un 0,05 (no alcanzan el 95% de significancia), de igual forma influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores.

El que sólo se muestre una dimensión del clima organizacional como significativa a la hora de afectar o influir en la satisfacción laboral, puede deberse a que hay una diferenciación muy marcada en los volúmenes de personas que se sentían satisfechos laboralmente de los que no. Además, de que esta investigación posee carácter exploratorio.

Al respecto cabe concluir que con este trabajo se entrega un escenario preliminar de lo que está ocurriendo con las medianas empresas constructoras hoy en día en la comuna de Valparaíso.

## 5.2 Sugerencias

- 1.- Incrementar el análisis de estudio contemplando tanto medianas y grandes empresas constructoras de la comuna de Valparaíso.
- 2.- Efectivamente, si existe una influencia por parte del clima organizacional en la satisfacción laboral, tal como se pudo apreciar en este trabajo de investigación, la cual pudo quedar en evidencia mediante los diferentes modelos aplicados. Se sugiere continuar con el estudio, y realizar una próxima investigación que sea de carácter explicativo, donde se pueda tener mayor acceso a los trabajadores y, por ende, podrá ser un análisis más exhaustivo e inferencial.
- 3.- Ya que la dimensión de clima organizacional que mayor efecto tiene en la satisfacción laboral, se podría considerar implementar herramientas o protocolos para enfatizar este sentimiento y la preocupación o dedicación que pueda percibir el trabajador de parte de su empresa.
- 4.- Retomando la importancia de la investigación al entregar indicios de cómo se encuentran las medianas empresas constructoras en la comuna de Valparaíso hoy en día, es de gran interés que se tome conciencia de la relevancia que entrega el estudio de los recursos humanos, tanto en estudios al respecto como en la formación del ingeniero constructor. Mencionado esto, es importante adquirir durante la carrera conocimientos relacionados a diferentes factores que pueden influir en la productividad de las empresas, no sólo referido a procesos constructivos y materialidades, sino también a los recursos humanos, como las dos variables en las que se enfocó esta investigación, satisfacción laboral y clima organizacional, que al igual que el ámbito operacional afectan directamente la productividad de las empresas y su crecimiento también.

**Bibliografía**

- GIBSON** (2005). Las organizaciones: Comportamiento estructura procesos.
- ALARCON, PAVEZ, BASCUÑAN & DIETHELM.** 2005. Diagnóstico organizacional en empresas constructoras chilenas.
- ARMENTA. H** (2011). Satisfacción en el trabajo.
- ATALAYA** (1999). Satisfacción laboral y Productividad.
- APARICIO. P** (2008). Insatisfacción Laboral. Centro de Psicología Alarcón. Granada.
- BARTOLOMÉ** (2005). Cuestionario de Satisfacción Laboral del personal de administración y servicios.
- BOADA, J. & J. TOUS**(1993). Escalas de satisfacción laboral: una perspectiva dimensional. *Revista de Psicología, Universidad Tarraconensis*, 15, 151-166.
- BRIEF, A. P. & H. M. WEISS** (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual review of psychology*, 53, 279-307.
- BRUNET** (1997). El Clima de trabajo en las Organizaciones.
- CABALLERO. R** (2002). El concepto de "Satisfacción en el Trabajo" y su proyección en la enseñanza. Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado, 6 (1-2), 2002.
- CALDERÓN** (2015). El rol de recursos humanos en la gestión de la innovación en empresas constructoras.

**CARAVEO, M** (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27, 78-82.

**CASAS, J., J. R. REPULLO, S. LORENZO & J. J. CAÑAS** (2002). Dimensiones y medición de la calidad de vida laboral en profesionales sanitarios. *Revista de administración sanitaria*, 6, 143-160.

**CÁMARA CHILENA DE LA CONSTRUCCIÓN (2014)**. Informe MACH Macroeconomía y Construcción.

**CÁMARA CHILENA DE LA CONSTRUCCIÓN (2017)**. Actividad de la Construcción disminuyó un 4,1%.

**CHIANG VEGA, M. M., C. M. SALAZAR BOTELLO, P. C. HUERTA RIVERA & A. NUÑEZ PARTIDO** (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Universum (Talca)*, 23, 66-85.

**CHIANG VEGA, M. M., C. M. SALAZAR BOTELLO & A. NUÑEZ PARTIDO** (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal, HOSPITAL TIPO 1. *Theoría: Ciencia, Arte y Humanidades*, 16.

**CHIAVENATO, I. & G. VILLAMIZAR** (2009). Gestión del talento humano.

**CUADRA PERALTA, A. & C. VELOSO BESIO** (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Universum (Talca)*, 22, 40-56.

**CUADRA PERALTA, A. A. & C. B. VELOSO BESIO** (2010). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 18, 15-25.

**DONNEYS, G** (2016). Comportamiento Organizacional.

**ECHEZURIA, A., & RIVAS, A.** (2001). Estudio de clima organizacional en la unidad de RRHH en una muestra de organismos públicos y empresas privadas. Trabajo de grado para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales. Caracas. Universidad Católica Andres Bello.

**FARÍAS Y MARTÍNEZ.** (1989). Los trabajadores de la construcción y su visión sobre la industria de la construcción nacional. *Revista de Ingeniería de Construcción* N°6, Enero-Junio 1989.

**GONZÁLEZ, J., R. SOLIS & C. ALCUDIA** (2010). Diagnóstico sobre la Planeación y Control de Proyectos en las PYMES de Construcción. *Revista de la Construcción*, 9, 17-25.

**GUEDEZ, V.** (1995). Gerencia, cultura y educación. Fondo Editorial Tropykos.

**HANNOUN, G** (2011). "Satisfacción Laboral". Trabajo de investigación de la Universidad de Cuyo, Facultad de Ciencias Económicas Licenciatura en Administración.

**HINOJOSA** (2010). CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL DE PROFESORES DEL COLEGIO SAGRADOS CORAZONES PADRES FRANCESES.

**LITWIN, G. H. & R. A. STRINGER JR** (1968). Motivación y clima Organizacional.

**LOCKE, E. A.** (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*.

**LOCKE, E. A., E. FREDERICK, C. LEE & P. BOBKO** (1984). Effect of self-efficacy, goals, and task strategies on task performance. *Journal of applied psychology*, 69, 241.

- MANTILLA** (2009). Control Interno, Estructura Conceptual Integrada.
- MUÑIZ** (2016). Características de Micro, Pequeñas y Medianas empresas.
- MUÑOZ-SECO, E., J. COLL-BENEJAM, M. TORRENT-QUETGLAS & L. LINARES-POU** (2006). Influencia del clima laboral en la satisfacción de los profesionales sanitarios. *Atención primaria*, 37, 209-214.
- RENTSCH, J. R.** (1990). Climate and culture: Interaction and qualitative differences in organizational meanings. *Journal of applied psychology*, 75, 668.
- RODRÍGUEZ, D.** (2010). *Gestión organizacional*. Ediciones UC.
- RODRÍGUEZ, M. & D. Rodríguez.** (2006). Gestión organizacional: elementos para su estudio. Alfaomega.
- ROUSSEAU, D. M.** (1988). The construction of climate in organizational research.
- SALAMACA, Y. T., A. D. R. CORTINA & D. G. RÍOS** (2014). Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos. *Suma de Negocios*, 5, 70-77.
- SALGADO, J. F., C. REMESEIRO RIOBOO & M. IGLESIAS** (1996). Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME. *Psicothema*, 8 (2).
- SCHULTZ, C.** (1990). Psicología social e industrial. México: Interamericana.
- SEGREDO PEREZ, A. M.** (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39, 385-393.
- SEGREDO PEREZ, A. M. & P. A. DIAZ ROJAS** (2011). Clima organizacional en la gestión del coordinador docente de estado en la Misión Médica Cubana. *Educación Médica Superior*, 25, 255-274.

**SOTO, E. & O. J. BERTOGLIO. (2001).** *Comportamiento organizacional: Impacto de las emociones*. International Thomson.

**ZUÑIGA, D. (2014).** Identificación de los Estilos de Liderazgo en Medianas Empresas Constructoras de la Comuna de Valparaíso y su relación con el Clima Organizacional.

## **ANEXOS**

**ANEXO I**  
**Encuesta de Satisfacción Laboral**

INSTRUMENTO DE MEDICION PARA EL TRABAJO DE TESIS

**“Influencia del Clima Organizacional en la Satisfacción Laboral de los Trabajadores de Medianas Empresas Constructoras”**

Este instrumento es de propiedad intelectual de quien elabora la presente tesis, conformándose con el “Cuestionario de Satisfacción Laboral del Personal de Administración y Servicios” (Bartolomé, 2005), además de la información recopilada.

**SATISFACCIÓN LABORAL**

Hora de Inicio \_\_\_: \_\_\_

**D) Información General. Marque con un X las siguientes preguntas**

- a) Edad
- De 18 a 25 años
- De 26 a 30 años
- De 31 a 35 años
- De 36 a 50 años
- De 50 a más
- b) Sexo  F  M
- c) Cargo que desempeña en la Empresa
- Jefe de Obra
- Jefe de Terreno
- Maestro
- Jornal
- Otro
- d) Antigüedad en la Empresa
- De 3 meses a 1 año
- De 1 y 2 años
- Más de 2 años
- e) Nivel Educativo
- Básica
- Media
- Técnico incompleto
- Técnico
- Superior incompleto
- Superior
- Otro

Clasifique su nivel de satisfacción de acuerdo a las siguientes afirmaciones y marque con una **X** según corresponda:

1. Muy en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Muy de acuerdo

PLANO OBJETIVO					
<b>Medio ambiente físico: Condiciones de confort y funcionalidad. Seguridad (higiene, manejo de productos tóxicos o peligrosos).</b>					
	Enunciado	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	Estoy satisfecho con la higiene y limpieza en mi lugar de trabajo.				
2	Estoy satisfecho con la iluminación, ventilación y temperatura en mi trabajo ya que están bien reguladas.				
3	Estoy satisfecho con el entorno físico y espacio de mi lugar de trabajo.				
4	Estoy satisfecho al saber que las condiciones en las que trabajo son seguras.				
<b>Medio ambiente contractual: Salario (objetivo y subjetivo). Estabilidad laboral. Cobertura jurídica.</b>					
	Enunciado	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
5	Estoy satisfecho con mi salario.				
6	Estoy satisfecho con los incentivos y premios que me dan.				
7	Estoy satisfecho ya que las condiciones salariales son transparentes				
8	Estoy satisfecho ya que tengo seguridad sobre la continuidad de mi trabajo.				
<b>Medio ambiente productivo: Horarios. Recursos; adecuación a medios humanos (sobrecarga cuantitativa) y adecuación a demandas (sobrecarga cualitativa)</b>					
	Enunciado	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

9	Estoy satisfecho con los horarios de mi trabajo.				
10	Estoy satisfecho ya que cuento con los materiales y equipos que necesito para realizar mi trabajo.				
11	Estoy satisfecho ya que los materiales que tengo para realizar mi trabajo son adecuados y satisfactorios.				
12	Estoy satisfecho al saber que la empresa facilita equipos de protección individual para realizar el trabajo.				
<b>Medio ambiente profesional: Promoción y carrera profesional. Formación e investigación.</b>					
	Enunciado	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
13	Estoy satisfecho con el nivel de educacional que tengo.				
14	Estoy satisfecho con el profesional que soy.				
15	Estoy satisfecho con los conocimientos que tengo adquiridos.				
16	Estoy satisfecho ya que me destaco profesionalmente.				
17	Estoy satisfecho con las oportunidades de promoción y ascenso.				

PLANO SUBJETIVO					
<b>Esfera privada y mundo laboral: Interacción afectiva entre lo privado y lo laboral.</b>					
	Enunciado	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
18	Me siento satisfecho con el trabajo que tengo.				
19	Me siento satisfecho porque mi trabajo me permite realizar actividades que me gustan.				
20	Me siento satisfecho en mi trabajo ya que todos los días puedo hacer lo que mejor de hacer.				
21	Me siento satisfecho con las oportunidades que me da mi trabajo de poder aprender y crecer.				
22	Me siento satisfecho ya que mis opiniones importan en el trabajo.				

23	Me siento satisfecho con mi empresa y su posición en el rubro.				
24	Me siento satisfecho ya que recibo elogios por mi trabajo.				
25	Me siento satisfecho porque reconocen mi progreso.				
<b>Individuo y actividad profesional: Satisfacción con el propio trabajo (autonomía, implicación, reputación del puesto).</b>					
	Enunciado	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
26	Me siento satisfecho con mi trabajo ya que estimula mi desarrollo profesional.				
27	Me siento satisfecho con las posibilidades que mi trabajo me da para realizarme en tareas que destaco.				
28	Me siento satisfecho con la cantidad de trabajo que se me exige.				
29	Me siento satisfecho conociendo lo que esperan de mí en el trabajo.				
30	Me siento satisfecho porque mi trabajo es de importancia para la empresa.				
<b>Individuo y grupo laboral: Plano humano (relaciones de compañerismo amistad), plano técnico (cohesión y apoyo/soporte mutuo), plan organizativo (comunicación horizontal) y plano jerárquico micro (liderazgo)</b>					
	Enunciado	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
31	Me siento satisfecho con la relación que tengo con mis compañeros.				
32	Me siento satisfecho con el compromiso que tienen mis compañeros para realizar un buen trabajo.				
33	Me siento satisfecho ya que tengo compañeros en lo que puedo confiar.				
34	Me siento satisfecho ya que mi relación con mis compañeros de trabajo es buena.				
35	Me siento conforme con la información que se me da para realizar mi trabajo.				
36	Me siento satisfecho ya que cuando se implantan nuevos métodos de trabajo se me proporciona la información oportunamente.				
37	Me siento satisfecho con la información que recibo sobre la prevención de riesgos laborales previo a la incorporación al puesto de trabajo.				

38	Me siento satisfecho porque la comunicación interna de mi área de trabajo funciona correctamente.				
39	Me siento satisfecho porque las cargas laborales están bien repartidas.				
40	Me siento satisfecho porque el trabajo en mi área está bien organizado.				
<b>Individuo, grupo laboral e institución: Apoyo y colaboración.</b>					
	Enunciado	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
41	Me siento satisfecho con la relación que tengo con mis superiores.				
42	Me siento satisfecho con el apoyo que recibo de mis jefes.				
43	Me siento satisfecho porque mis jefes se preocupan por mi como persona.				
44	Me siento satisfecho con el nivel de calidad que obtenemos al realizar el trabajo.				
45	Me siento satisfecho porque mi empresa me trata con justicia e igualdad.				
46	Me siento satisfecho con la formación que se me otorga en la empresa.				
47	Me siento satisfecho con la formación que se me otorga en la empresa.				
<b>Institución y función directiva: Percepciones estar dirigidos. Canales de participación en decisiones.</b>					
	Enunciado	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
48	Me siento satisfecho con la supervisión que ejercen mis jefes sobre mí.				
49	Me siento satisfecho con la frecuencia y atención con que me dirigen.				
50	Me siento satisfecho del ritmo en que se me encarga realizar las tareas.				
51	Me siento satisfecho con el nivel de participación en la toma de decisiones en mi trabajo.				

**ANEXO II**  
**Encuesta de Clima organizacional**

INSTRUMENTO DE MEDICION PARA EL TRABAJO DE TESIS

**“Influencia del Clima Organizacional en la Satisfacción Laboral de los Trabajadores de Medianas Empresas Constructoras”**

Este instrumento fue construido por Litwin y Stringer (1968), adaptado por Echezuria y Rivas (2001, Op Cit. Pérez, 2003), con una segunda adaptación realizada por Zúñiga (2014), seguida por una adaptación propia (2017).

**CLIMA ORGANIZACIONAL**

Hora de Inicio \_\_\_\_: \_\_\_\_

- Clasifique su nivel de satisfacción, de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

1. Muy en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Muy de acuerdo

	Enunciado	1	2	3	4
1	En esta empresa las tareas están claramente definidas				
2	En esta empresa las tareas están indiscutiblemente estructuradas				
3	En esta empresa se tiene claro quién manda y toma decisiones				
4	Conozco claramente las políticas de esta empresa				
5	Conozco claramente el orden organizativo de este proyecto				
6	En esta empresa no existe mucho papeleo para hacer las cosas				
7	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean tomadas en cuenta				
8	Aquí la relación entre las metas de cada actividad y el tiempo para obtenerlas se ve afectada por la falta de organización y planificación				
9	En esta empresa a veces no se tiene claro a quién dirigirse				
10	Nuestra jefatura muestra interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan				
11	No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces				
12	Nuestra jefatura le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con ellos				
13	Mis superiores solo trazan planos generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado				
14	En esta empresa salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo				

15	Nuestra filosofía destaca que las personas deben resolver los problemas por si mismas				
16	En esta empresa, cuando alguien comete un error, siempre se reconoce antes de poner una gran cantidad de excusas				
17	En esta organización los individuos toman responsabilidades				
18	En esta empresa existe un buen sistema de impulso que ayuda a que el mejor ascienda				
19	Las recompensas e incentivos que se reciben es esta empresa son mayores que las amenazas críticas				
20	Aquí, las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo				
21	En esta empresa hay muchísima crítica				
22	En esta empresa existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo				
23	Cuando cometo un error, escuchan mi versión antes de sancionarme				
24	La filosofía de nuestra jefatura es que a largo plazo progresems si hacemos las cosas lentas pero seguros				
25	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos				
26	En esta empresa tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia				
27	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad				
28	Aquí, la jefatura se arriesga por una buena idea				
29	Entre la gente de esta organización sobresale un ambiente amistoso				
30	Esta empresa se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones				
31	Es fácil conocer de una manera cercana a las personas dentro de esta empresa				
32	Las personas en esta empresa son cálidas y se expresan abiertamente entre si				
33	Las relaciones entre jefes y trabajadores tienden a ser agradables				
34	En esta empresa se exige un rendimiento bastante alto				
35	La jefatura piensa que todo trabajo se puede mejorar				
36	En esta empresa siempre se conversan las cosas, para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal				
37	Mi jefe(a) y compañero(a) me ayudan a solucionar problemas cuando tengo una labor difícil				
38	La filosofía de nuestra directiva destaca la labor humana, cómo se sienten las personas, etc.				
39	Los jefes piensan que si las personas están contentas la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos marchará bien				
40	Aquí, es importante hacer bien el trabajo además de tener buena relación entre los trabajadores				
41	Me siento orgulloso de mi desempeño				
42	Si me equivoco, los jefes entienden y sigue una relación cordial y positiva				
43	En esta empresa, la jefatura habla acerca de mis aspiraciones dentro de la empresa				
44	Las personas dentro de esta empresa confían verdaderamente uno de otro				
45	En esta empresa causa buena impresión si uno es capaz de hablar las cosas de una manera franca y respetuosa				

46	La actitud de la empresa es que los conflictos entre jefes y trabajadores pueden ser bastantes saludables				
47	La jefatura siempre busca provocar las discusiones abiertas entre individuos				
48	Siempre puedo decir lo que pienso, aunque no esté de acuerdo con mis jefes				
49	Lo más importante en la empresa, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible				
50	Me siento orgulloso(a) de pertenecer a esta empresa				
51	Me siento que soy parte de un equipo que funciona bien				
52	Siento que hay mucha lealtad por parte del personal hacia la empresa				
53	En esta empresa la gente se preocupa por los intereses de todos				

Hora de Término \_\_\_\_: \_\_\_\_

**ANEXO III**  
**Respuestas la encuesta de Satisfacción Laboral**

## Análisis del Instrumento de medición para Satisfacción Laboral

### Análisis de Sección I “Preguntas Generales” del Instrumento de SL

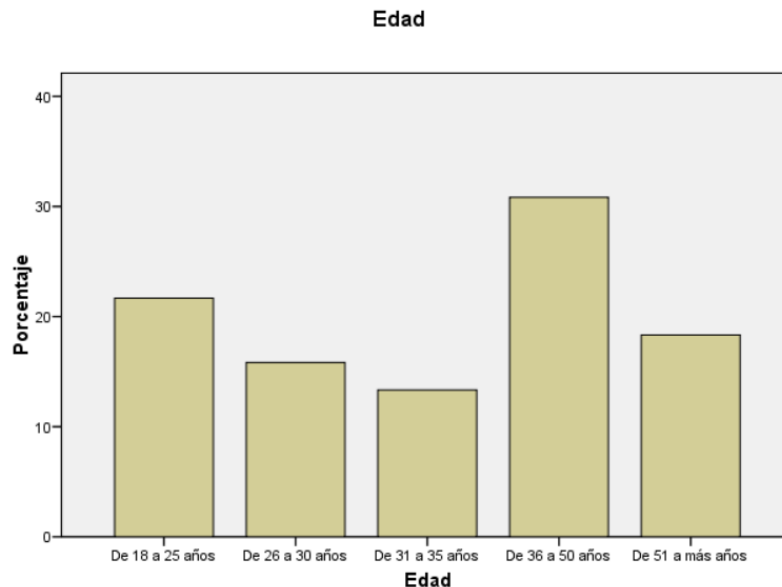
#### a) Edad

Como se muestra en la tabla a continuación, la mayoría de los trabajadores se encuentran entre los 36 a 50 años con un porcentaje del 30.8%, lo cual indica que en general los trabajadores contratados a pesar de la alta rotación que hay en los trabajadores, antigüedad en la empresa), estos tienden a ser mayores. Esto se puede apreciar en la figura siguiente, donde el tercer porcentaje más alto ocurre para los trabajadores que están en 51 o más años, teniendo un 18.3% de las personas en esta categoría. Mientras que el segundo más importante más alto es el rango de 18 a 25 años. A pesar de esto, como se puede ver en la figura mencionada anteriormente la mayoría de las personas, es decir, más de un 50% de los trabajadores posee una edad mayor a los 31 años.

Tabla de rango de edad de los trabajadores.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos De 18 a 25 años	26	21,7	21,7	21,7
De 26 a 30 años	19	15,8	15,8	37,5
De 31 a 35 años	16	13,3	13,3	50,8
De 36 a 50 años	37	30,8	30,8	81,7
De 51 a más años	22	18,3	18,3	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Gráfico de barras del rango de edad.



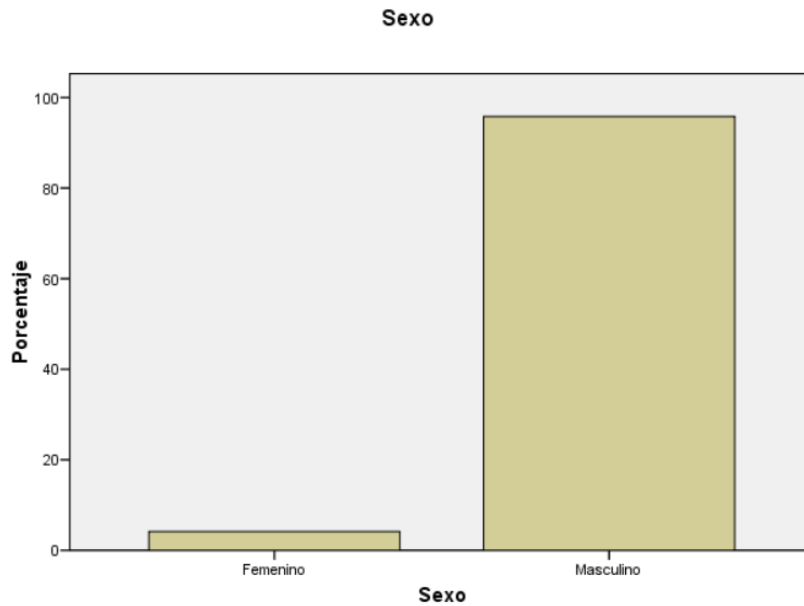
## b) Sexo

Como se aprecia en la tabla, la mayoría de los trabajadores encuestados pertenecen al sexo masculino, se ve en la figura N° 4.2 el 95.8% son trabajadores hombres mientras que el 4.2% son mujeres. Esto indica que, a pesar de la incorporación del sexo femenino al área de la construcción es minoría.

Tabla del sexo de los trabajadores.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Femenino	5	4,2	4,2	4,2
Masculino	115	95,8	95,8	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Gráfico de barras del sexo de los trabajadores.



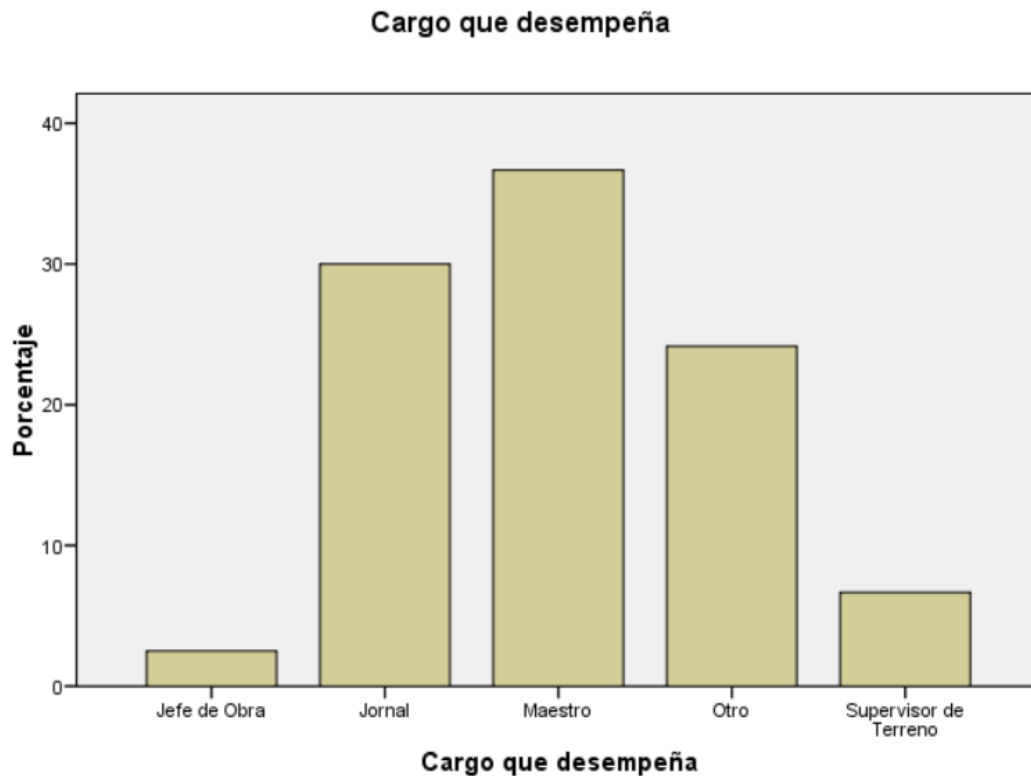
## c) Cargo que desempeña

Como se muestra en la tabla, el cargo que ocupa una mayor presencia es el de maestro con un 36.7% de los datos, seguido del cargo de jornal que aporta el 30.0% de los trabajadores, es decir, que en una empresa constructora los cargos con mayor cantidad de trabajadores son los que se desempeñan como maestro y jornal. Además de esto. Se puede ver que la categoría de otro ocupa el tercer porcentaje más alto con un 24.2%, este porcentaje está dividido entre los cargos de; bodegueros, guardias, oficina técnica, etc. (véase también la figura).

Tabla de los cargos que desempeñan los trabajadores.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Jefe de Obra	3	2,5	2,5	2,5
Jornal	36	30,0	30,0	32,5
Maestro	44	36,7	36,7	69,2
Otro	29	24,2	24,2	93,3
Supervisor de Terreno	8	6,7	6,7	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Gráfico de barras de los cargos que desempeñan los trabajadores.



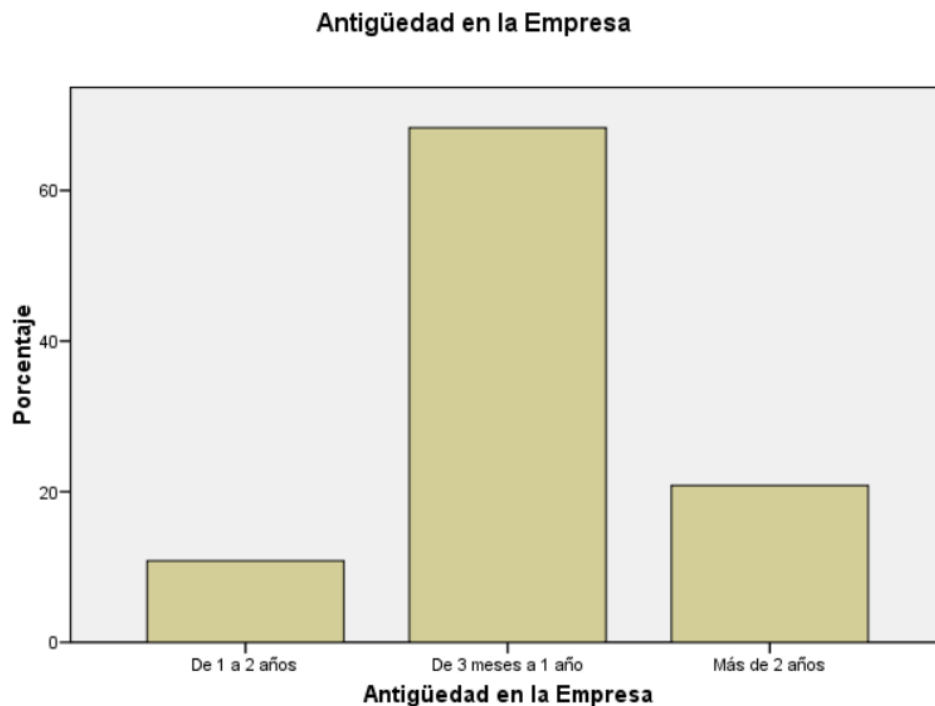
## d) Antigüedad en la empresa

Como se muestra en la tabla, el rango de antigüedad en la empresa que proporciona mayor porcentaje de trabajadores es el de 3 meses a 1 año representando por un 68% del total de encuestados. Se aprecia que el segundo rango con mayor presencia es el de 2 años o más siendo un 20.8% de la muestra, de igual forma este porcentaje es considerablemente menor en relación al primero. Es decir, la mayoría de los trabajadores tienen una permanencia de entre 3 meses a 1 año, aquí se deja ver la fuerte rotación de personal de la que es parte el rubro de la construcción, ya que más de la mitad de los trabajadores no permanece más allá de un año en las empresas (véase también figura)

Tabla de los rangos de antigüedad de los trabajadores en la empresa.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos De 1 a 2 años	13	10,8	10,8	10,8
De 3 meses a 1 año	82	68,3	68,3	79,2
Más de 2 años	25	20,8	20,8	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Gráfico de barras de los rangos de antigüedad de los trabajadores en la empresa.



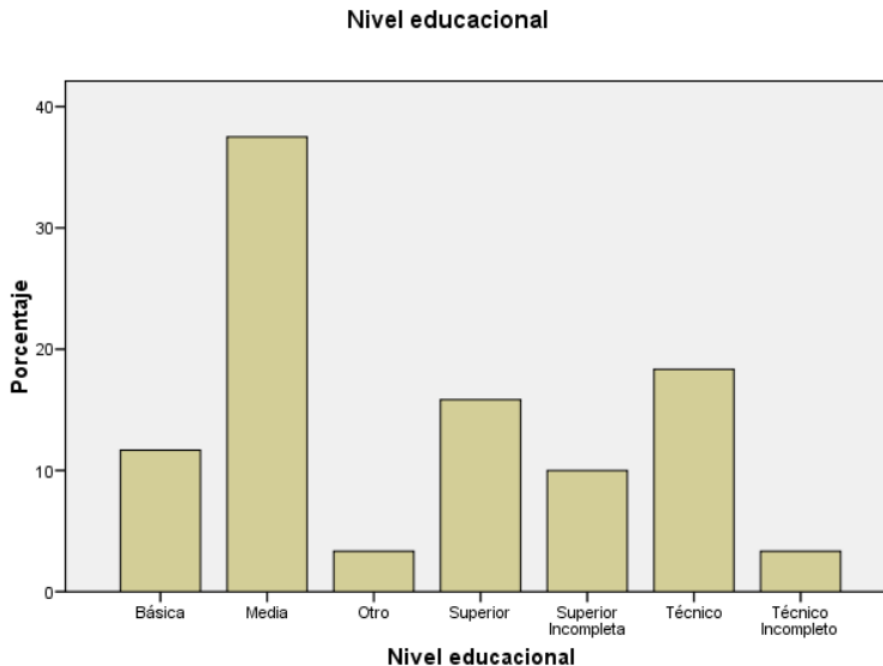
## e) Nivel educacional

Como se muestra en la tabla, la mayoría de los trabajadores se encuentran con un nivel educacional hasta enseñanza media representado por un porcentaje de 37.5%, lo cual indica que el área de la construcción es un trampolín para aquellos que no poseen estudios superiores puedan surgir. A pesar de que como se aprecia en la figura, el segundo y tercer porcentaje más elevados ocurren en las categorías de estudios técnicos y superiores completos estos representan a tan sólo un 34.1% de los trabajadores, siendo por otra parte más del 50% de los trabajadores los que no cuentan con algún título profesional.

Tabla del nivel educacional de los trabajadores.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Básica	14	11,7	11,7	11,7
Media	45	37,5	37,5	49,2
Otro	4	3,3	3,3	52,5
Superior	19	15,8	15,8	68,3
Superior Incompleta	12	10,0	10,0	78,3
Técnico	22	18,3	18,3	96,7
Técnico Incompleto	4	3,3	3,3	100,0
Total	120	100,0	100,0	

Gráfico de barras del nivel educacional de los trabajadores.



## Análisis de Sección II “Preguntas Generales” del Instrumento de SL

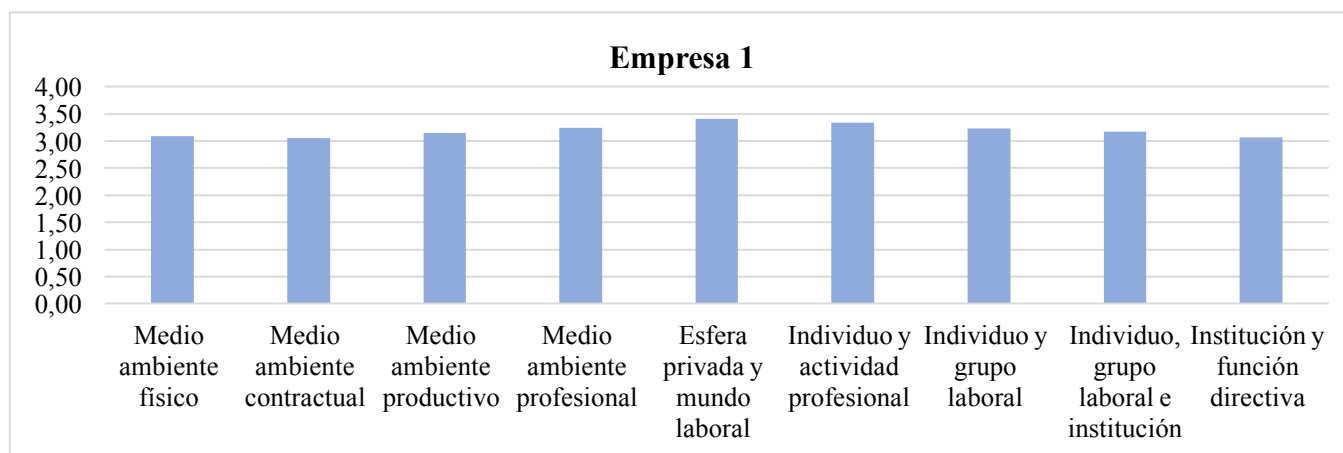
## Empresa 1

Se puede apreciar en la tabla que el valor promedio de satisfacción en la empresa 1 es de 3.19 puntos, esto quiere decir, que la empresa presenta una buena satisfacción laboral. Además, la figura muestra que la dimensión con el más alto nivel de satisfacción es la “esfera privada y mundo laboral” con 3.40 puntos promedio, o sea, a los trabajadores de esta empresa no se les dificulta congeniar el trabajo con su vida privada. Todas las dimensiones tienen una puntuación promedio que declara una buena satisfacción laboral, así mismo, la que posee la media más baja es “medio ambiente contractual” con de 3.05 puntos. Las personas están menos satisfechas en cuanto a salario y estabilidad laboral en comparación con los demás parámetros de medición.

Tabla de los puntajes promedios para la Empresa 1 en cada dimensión.

Dimensiones	Puntaje medio
Medio ambiente físico	3,08
Medio ambiente contractual	3,05
Medio ambiente productivo	3,14
Medio ambiente profesional	3,24
Esfera privada y mundo laboral	3,40
Individuo y actividad profesional	3,33
Individuo y grupo laboral	3,23
Individuo, grupo laboral e institución	3,17
Institución y función directiva	3,07
<b>Media general</b>	<b>3,19</b>

Figura 4.1: Gráfico de barras de los puntajes promedios para la Empresa 1 en cada dimensión.



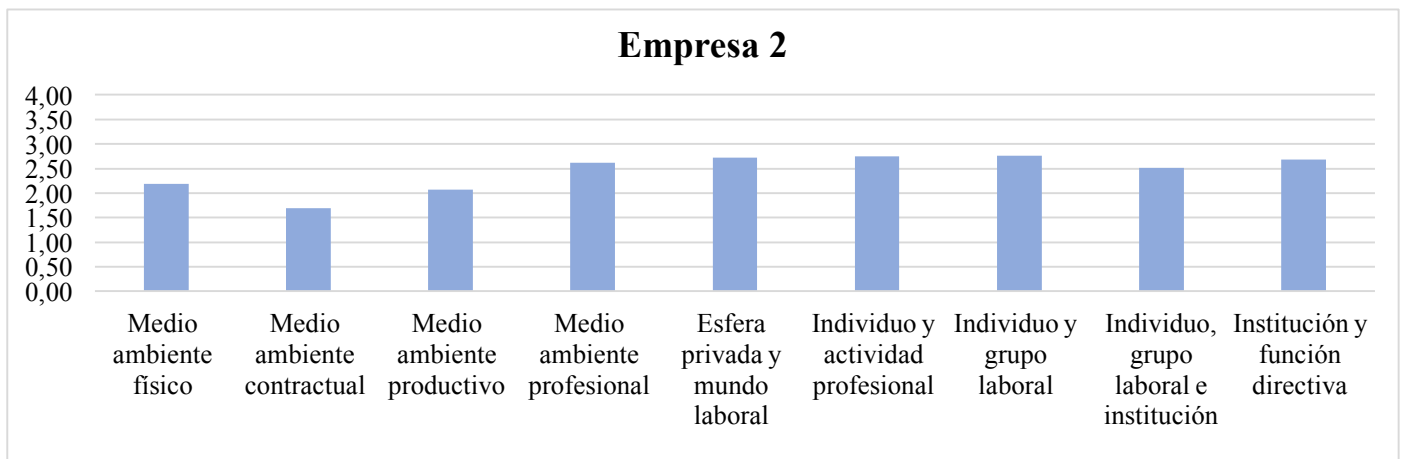
## Empresa 2

Como se muestra en la tabla la empresa 2 presenta una media de 2.44 puntos, lo que explica una satisfacción laboral mala. La dimensión con la mayor satisfacción laboral es “individuo y grupo laboral con 2.76 puntos promedio, seguido de “Individuo y actividad profesional” con una media de 2.75 puntos y la “esfera privada y el mundo laboral” con una media de 2.73 puntos, a pesar de que el promedio de la empresa 2 revela una mala satisfacción laboral, las tres dimensiones con las medias más altas (mostrando mayor satisfacción laboral) poseen puntajes que por sí mismas las posicionan en la escala de buena satisfacción laboral. Al contrario, la dimensión con menor satisfacción laboral resultó ser, al igual que la empresa 1, el “medio ambiente contractual” obteniendo una media de 1.69 puntos, seguido del “medio ambiente productivo” con 2.07 puntos promedio. Puede verse en la figura que las dimensiones con mayor satisfacción son las incorporan al trabajador y sus relaciones afectivas con su trabajo, profesión, compañeros y jefes, etc.

Tabla de los puntajes promedios para la Empresa 2 en cada dimensión.

<b>Dimensiones</b>	<b>Puntaje medio</b>
Medio ambiente físico	2,18
Medio ambiente contractual	1,69
Medio ambiente productivo	2,07
Medio ambiente profesional	2,62
Esfera privada y mundo laboral	2,73
Individuo y actividad profesional	2,75
Individuo y grupo laboral	2,76
Individuo, grupo laboral e institución	2,51
Institución y función directiva	2,69
<b>Media general</b>	<b>2,44</b>

Gráfico de barras de los puntajes promedios para la Empresa 2 en cada dimensión.



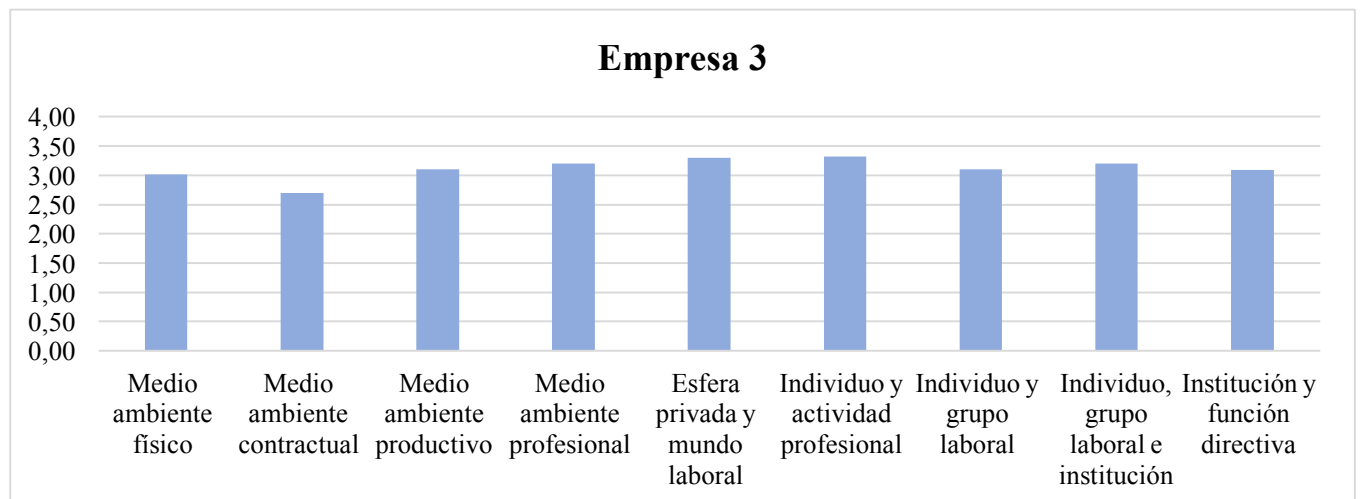
### Empresa 3

La tabla muestra que la empresa 3 obtuvo en promedio una buena satisfacción laboral, con una media de 3.11 puntos. Se puede ver también en la figura que donde se muestra una mayor satisfacción laboral es en la dimensión de “individuo y actividad profesional” con 3.32 puntos promedio, la sigue con una media muy parecida la dimensión “esfera privada y mundo laboral” con 3.30 puntos promedio. Al igual que las dos empresas anteriores la dimensión con una menor muestra de satisfacción es el “medio ambiente contractual” con una media de 2.70 puntos, que a pesar de su puntaje inferior con respecto a las demás, posee una buena satisfacción laboral. Se puede apreciar en la figura también, que las dimensiones en esta empresa son más bien parecidas, están en un rango de 2.70 a 3.32 puntos medios, los cuales no varían más que 0,62 puntos.

Tabla de los puntajes medios para la Empresa 3 en cada dimensión.

<b>Dimensiones</b>	<b>Puntaje medio</b>
Medio ambiente físico	3,02
Medio ambiente contractual	2,70
Medio ambiente productivo	3,10
Medio ambiente profesional	3,20
Esfera privada y mundo laboral	3,30
Individuo y actividad profesional	3,32
Individuo y grupo laboral	3,10
Individuo, grupo laboral e institución	3,20
Institución y función directiva	3,09
<b>Media general</b>	<b>3,11</b>

Gráfico de barras de los puntajes medios para la Empresa 3 en cada dimensión.



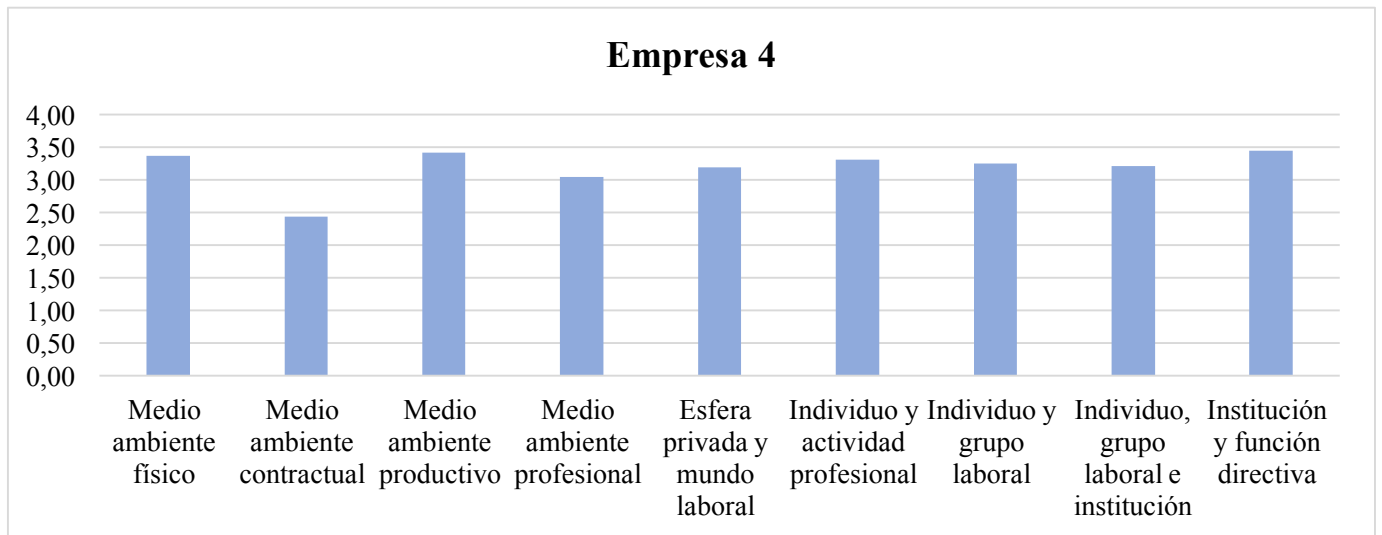
#### Empresa 4

Como se muestra en la tabla la empresa 4 obtuvo un puntaje medio de 3.18 puntos presentando una buena satisfacción laboral. “La institución y función directiva” es la dimensión con mayor respuesta de buena satisfacción con una media de 3.44 puntos. De esta manera y tal cuál se puede apreciar en la figura, la dimensión del “medio ambiente contractual” es la con menor índice de satisfacción, la cual posee una media de 2.43 puntos.

Tabla de los puntajes medios para la Empresa 4 en cada dimensión.

<b>Dimensiones</b>	<b>Puntaje medio</b>
Medio ambiente físico	3,37
Medio ambiente contractual	2,43
Medio ambiente productivo	3,42
Medio ambiente profesional	3,04
Esfera privada y mundo laboral	3,19
Individuo y actividad profesional	3,31
Individuo y grupo laboral	3,25
Individuo, grupo laboral e institución	3,21
Institución y función directiva	3,44
<b>Media general</b>	<b>3,18</b>

Gráfico de barras de los puntajes medios para la Empresa 4 en cada dimensión.



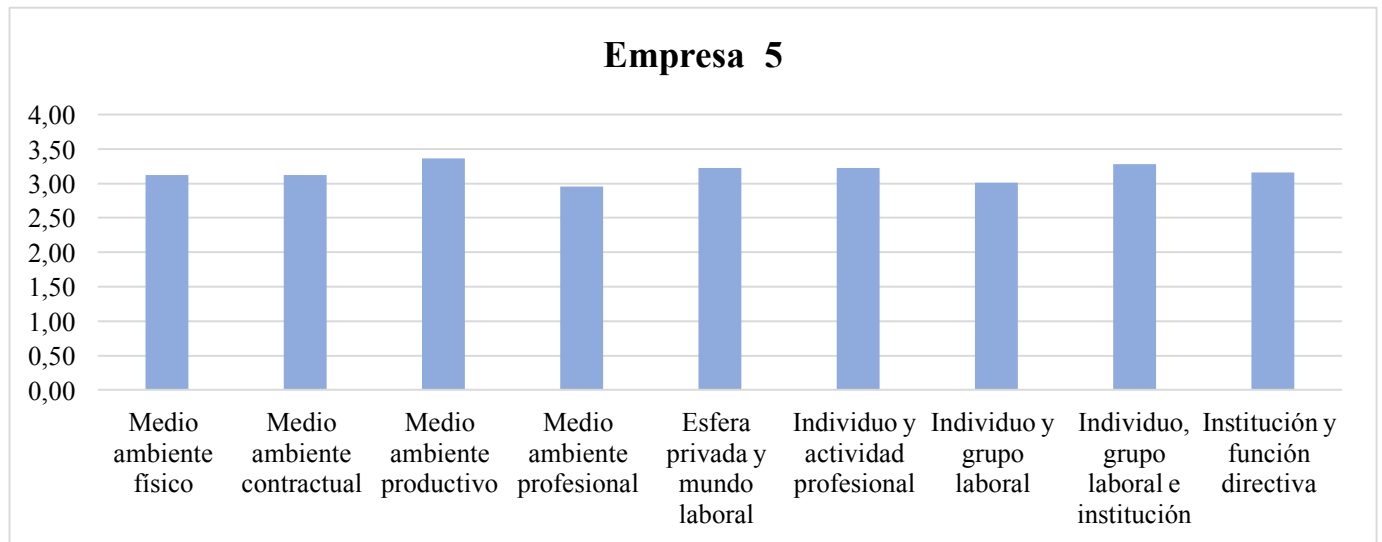
## Empresa 5

La tabla muestra que la media resultante en la empresa 5 es de 3.16 puntos promedio, es decir, obtiene una satisfacción laboral buena. La dimensión con una muestra mayor de satisfacción laboral es el “medio ambiente productivo” con 3.37 puntos de media, al contrario de las anteriores empresas encuestadas analizadas, la dimensión que posee la menor satisfacción laboral es el “medio ambiente profesional” con 2.96 puntos promedios y no la del “medio ambiente contractual”, la que, inesperadamente, tal cual se puede apreciar en la figura, supera por primera vez los 3 puntos. Esto quiere decir que se encuentra en niveles de satisfacción buenos.

Tabla de los puntajes medios para la Empresa 5 en cada dimensión.

<b>Dimensiones</b>	<b>Puntaje medio</b>
Medio ambiente físico	3,12
Medio ambiente contractual	3,12
Medio ambiente productivo	3,37
Medio ambiente profesional	2,96
Esfera privada y mundo laboral	3,23
Individuo y actividad profesional	3,23
Individuo y grupo laboral	3,01
Individuo, grupo laboral e institución	3,28
Institución y función directiva	3,16
<b>Media general</b>	<b>3,16</b>

Gráfico de barras de los puntajes medios para la Empresa 4 en cada dimensión.



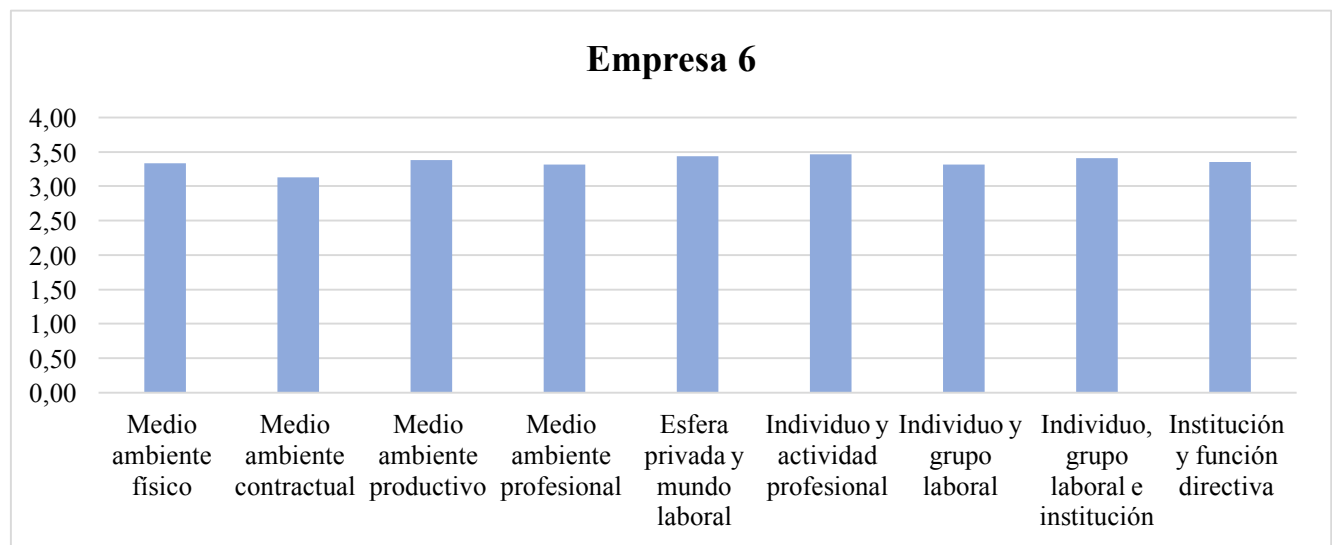
## Empresa 6

Se ve en la tabla que la empresa 6 obtuvo un puntaje medio de 3.35 puntos, los que no solo representan una buena satisfacción laboral si no que es la empresa con mayor satisfacción laboral del total de la muestra. Las dimensiones con una presencia mayor de buena satisfacción laboral son “individuo y actividad profesional” con 3,47 puntos promedios y “esfera privada y mundo laboral” con una media de 3.44 puntos. Como se ve en la mayoría de las empresas el “medio ambiente contractual” es la dimensión con menor satisfacción laboral, con 3.13 puntos de media.

Tabla de los puntajes medios para la Empresa 6 en cada dimensión.

<b>Dimensiones</b>	<b>Puntaje medio</b>
Medio ambiente físico	3,33
Medio ambiente contractual	3,13
Medio ambiente productivo	3,38
Medio ambiente profesional	3,32
Esfera privada y mundo laboral	3,44
Individuo y actividad profesional	3,47
Individuo y grupo laboral	3,31
Individuo, grupo laboral e institución	3,41
Institución y función directiva	3,36
<b>Media general</b>	<b>3,35</b>

Gráfico de barras de los puntajes medios para la Empresa 6 en cada dimensión.



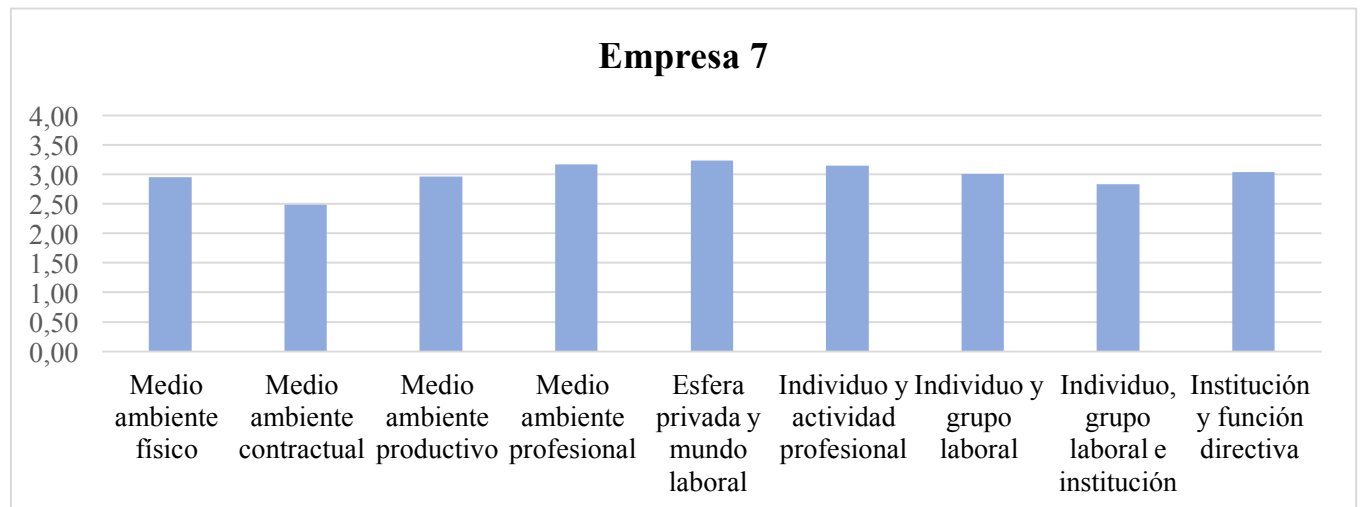
## Empresa 7

Tal como se muestra en la tabla, la empresa 7 obtiene una media de 2.98 puntos, los que demuestran una satisfacción laboral buena, junto con la empresa 2 son las únicas empresas con una media general menor a 3 puntos. La dimensión “esfera privada y mundo laboral” con una media de 3.23 puntos. La dimensión con menor presencia de satisfacción laboral es el “medio ambiente contractual” con 2.48 puntos promedio (esta dimensión por sí sola posee una satisfacción laboral mala), seguida de “individuo y grupo laboral” con una media de 2.83 puntos, “medio ambiente físico” con 2.95 puntos promedio y “medio ambiente productivo” con una media de 2.97 puntos, todas estas con puntajes promedio inferiores a 3 puntos.

Tabla de los puntajes medios para la Empresa 7 en cada dimensión.

<b>Dimensiones</b>	<b>Puntaje medio</b>
Medio ambiente físico	2,95
Medio ambiente contractual	2,48
Medio ambiente productivo	2,97
Medio ambiente profesional	3,17
Esfera privada y mundo laboral	3,23
Individuo y actividad profesional	3,15
Individuo y grupo laboral	3,01
Individuo, grupo laboral e institución	2,83
Institución y función directiva	3,04
<b>Media general</b>	<b>2,98</b>

Gráfico de barras de los puntajes medios para la Empresa 7 en cada dimensión.



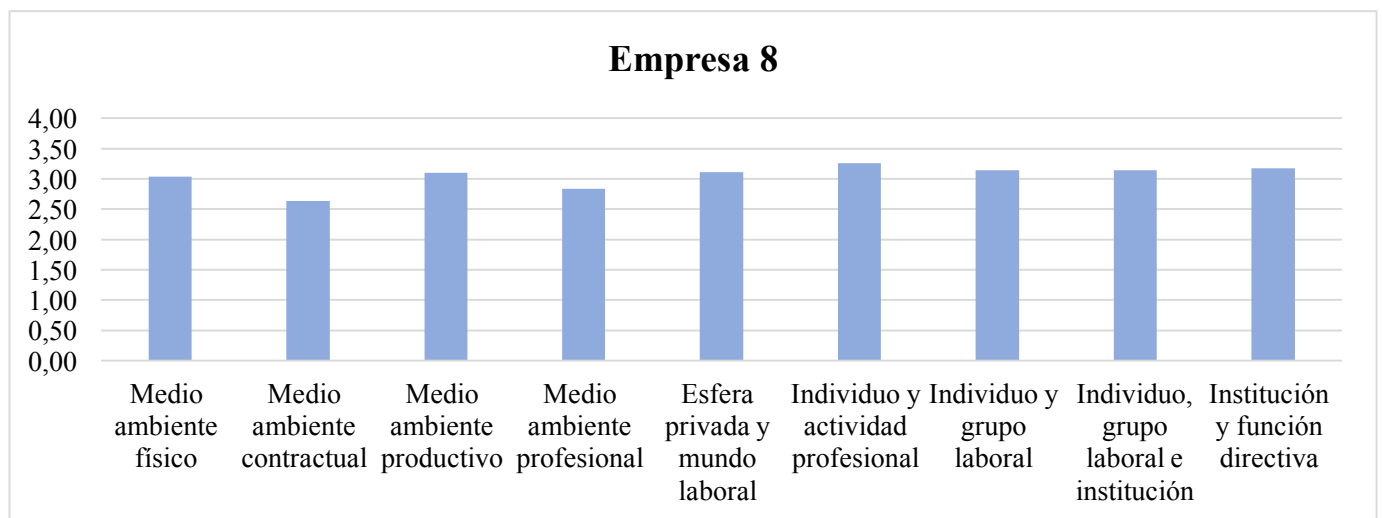
## Empresa 8

Como se aprecia en la tabla la empresa 8 obtiene una satisfacción laboral buena con un puntaje medio de 3.05 puntos. La dimensión con mejor satisfacción laboral es la de “individuo y actividad profesional” con una media de 3.25 puntos, mientras que las dos dimensiones con peor nivel de satisfacción laboral, ambas con una media inferior a 3 puntos fueron, “medio ambiente contractual” con 2.63 puntos promedios y “medio ambiente y actividad profesional” con una media de 2.84 puntos.

Tabla de los puntajes promedios para la Empresa 8 en cada dimensión.

<b>Dimensiones</b>	<b>Puntaje medio</b>
Medio ambiente físico	3,03
Medio ambiente contractual	2,63
Medio ambiente productivo	3,10
Medio ambiente profesional	2,84
Esfera privada y mundo laboral	3,11
Individuo y actividad profesional	3,25
Individuo y grupo laboral	3,15
Individuo, grupo laboral e institución	3,14
Institución y función directiva	3,18
<b>Media general</b>	<b>3,05</b>

Gráfico de barras de los puntajes medios para la Empresa 8 en cada dimensión.



**ANEXO III**  
**Respuestas la encuesta de Clima Organizacional**

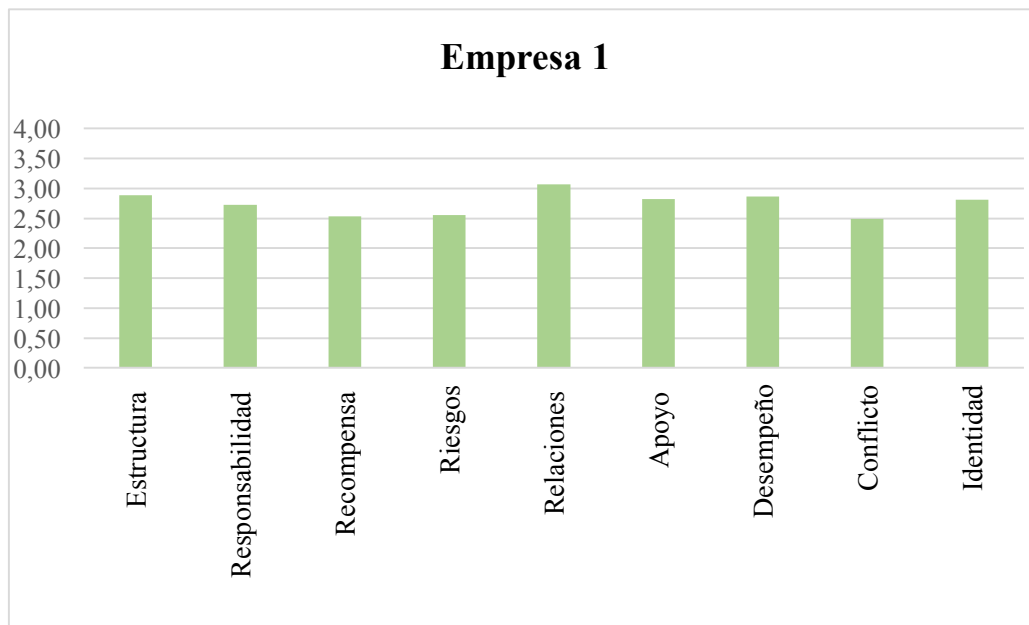
## Empresa 1

Como se puede apreciar en la tabla la empresa 1 obtiene un buen clima organizacional con una media de 2.75 puntos. En esta empresa a dimensión que obtuvo una percepción de clima mayoritariamente positiva fue la de “relaciones” con 3.07 puntos promedio, esta dimensión es la única en superar la media de tres puntos. Por otro lado, resultó que la dimensión con un clima organizacional más baja es de “conflicto”, con una media de 2.50 puntos, además, se puede ver en la figura que esta dimensión es la única en la que se percibió un mal clima organizacional, está seguida de “recompensa” con 2.53 puntos promedio y “riesgos” con una media de 2.56 puntos.

Tabla de los puntajes medios para la empresa 1 en cada dimensión.

Dimensiones	Puntaje medio
Estructura	2,88
Responsabilidad	2,72
Recompensa	2,53
Riesgos	2,56
Relaciones	3,07
Apoyo	2,83
Desempeño	2,87
Conflicto	2,50
Identidad	2,81
<b>Media general</b>	<b>2,75</b>

Gráfico de barras de los puntajes medios para la empresa 1 en cada dimensión.



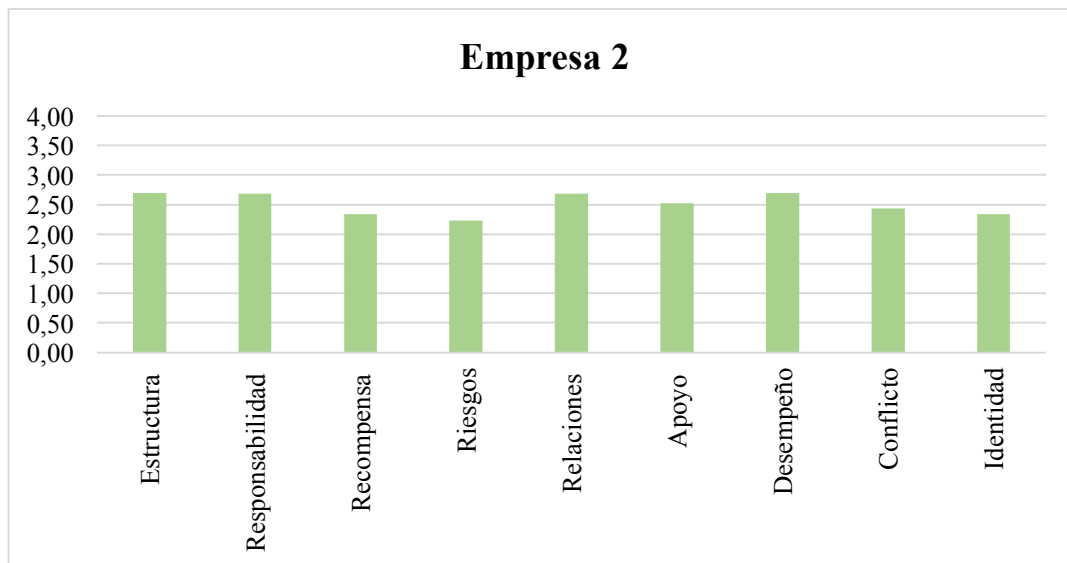
## Empresa 2

Como se muestra en la tabla la empresa 2 presentó un clima organizacional bueno, con una media de 2.52 puntos. Las dimensiones con mejores medias son “estructura” con 2.70 puntos promedio, “responsabilidad” con 2.69 puntos promedio y “desempeño” también con una media de 2.69 puntos. A su vez, la dimensión con menor puntaje promedio es la de “riesgos” con una media de 2.23 puntos, seguida por “recompensa” e “identidad”, con 2.34 puntos promedio cada una de ellas, las que está también, por debajo del punto de corte para representar un buen clima organizacional. Se ve, además, en la figura que ninguna dimensión supera una media de 3 puntos.

Tabla de los puntajes medios para la empresa 2 en cada dimensión.

Dimensiones	Puntaje medio
Estructura	2,70
Responsabilidad	2,69
Recompensa	2,34
Riesgos	2,23
Relaciones	2,68
Apoyo	2,52
Desempeño	2,69
Conflicto	2,44
Identidad	2,34
<b>Media general</b>	<b>2,52</b>

Gráfico de barras de los puntajes medios para la empresa 2 en cada dimensión.



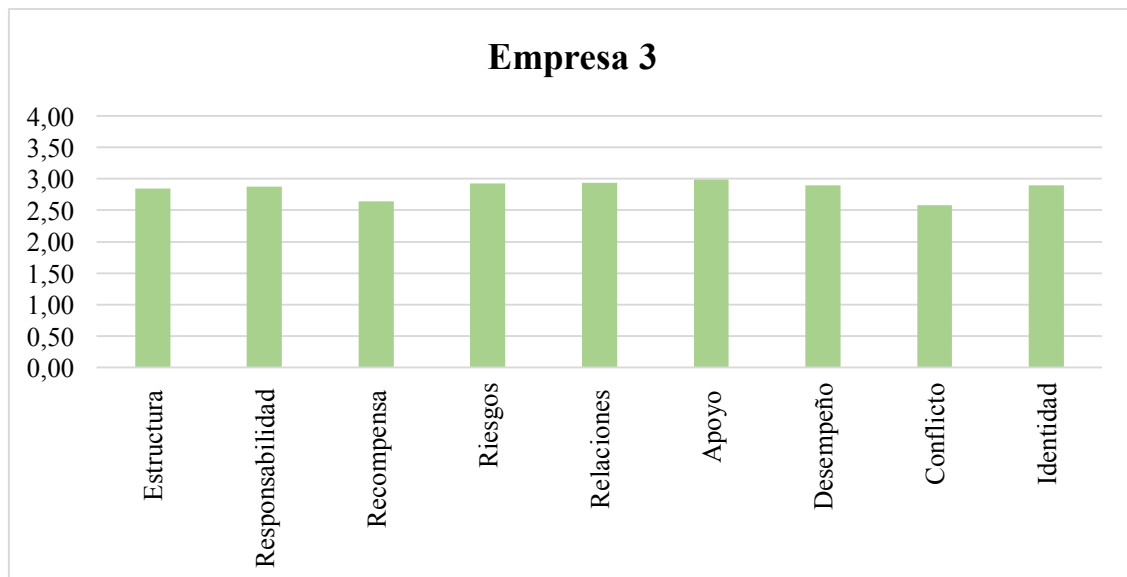
### Empresa 3

Como se puede ver en la tabla la empresa 3 obtuvo como resultado un buen clima organizacional, representado por una media de 2.84 puntos. La dimensión con una mayor percepción positiva respecto al ambiente de trabajo ocurre en “apoyo” con 2.99 puntos promedio, seguida de “relaciones” con una media de 2.94 puntos. Mientras que la dimensión con una percepción de clima más baja son “conflicto” con 2.58 puntos promedio y “recompensa” con una media de 2.64 puntos. Tal cual se puede apreciar en la figura, al igual que la empresa anterior, ninguna dimensión supera los 3 puntos promedio en la escala, sin embargo, todas representan independientemente un buen clima organizacional.

Tabla de los puntajes medios para la empresa 3 en cada dimensión.

<b>Dimensiones</b>	<b>Puntaje medio</b>
Estructura	2,85
Responsabilidad	2,87
Recompensa	2,64
Riesgos	2,93
Relaciones	2,94
Apoyo	2,99
Desempeño	2,90
Conflicto	2,58
Identidad	2,90
<b>Media general</b>	<b>2,84</b>

Gráfico de barras de los puntajes medios para la empresa 3 en cada dimensión.



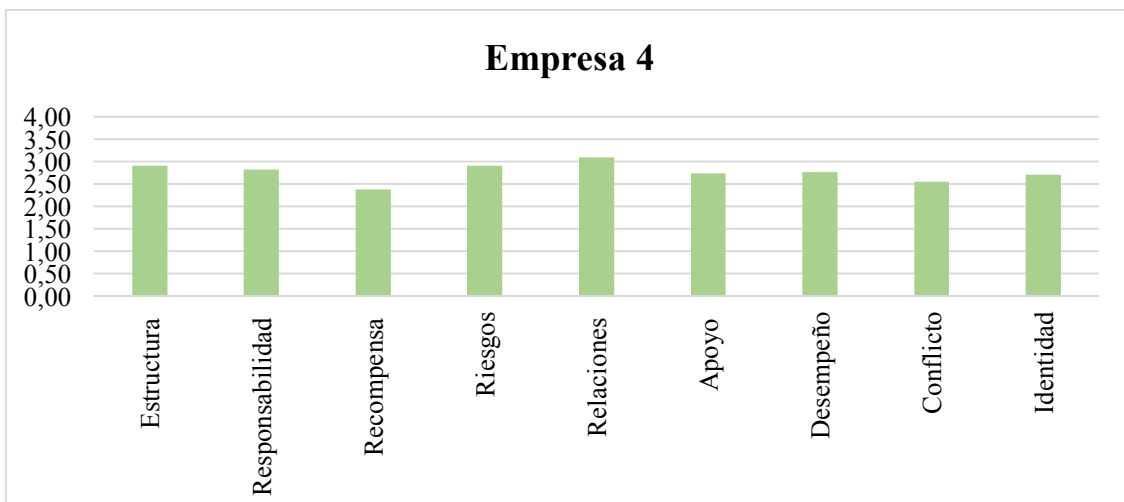
## Empresa 4

En la tabla se muestra que el puntaje medio en la empresa 4 es de 2.76 puntos, los cuales evidenciaron un clima organizacional bueno. En la dimensión “relaciones” se encuentra la más positiva percepción de clima organizacional, la cual tiene una media de 3.08 puntos, la sigue “estructura” con 2.91 puntos promedio. Así mismo, la dimensión con una percepción de clima organizacional más baja es “recompensa” con una media de 2.38 puntos, junto a “conflicto” con 2.55 puntos promedio. Según se aprecia en la figura, la dimensión que está con un índice medio de percepción de clima organizacional más negativa es “recompensa”. En la figura se ve claramente que “relaciones” es la única dimensión en superar la barrera de 3 puntos promedio, y “recompensa” es la única dimensión a su vez, en poseer una percepción mala de clima organizacional.

Tabla de los puntajes medios para la empresa 4 en cada dimensión.

<b>Dimensiones</b>	<b>Puntaje medio</b>
Estructura	2,91
Responsabilidad	2,82
Recompensa	2,38
Riesgos	2,91
Relaciones	3,08
Apoyo	2,74
Desempeño	2,76
Conflicto	2,55
Identidad	2,70
<b>Media general</b>	<b>2,76</b>

Gráfico de barras de los puntajes medios para la empresa 4 en cada dimensión.



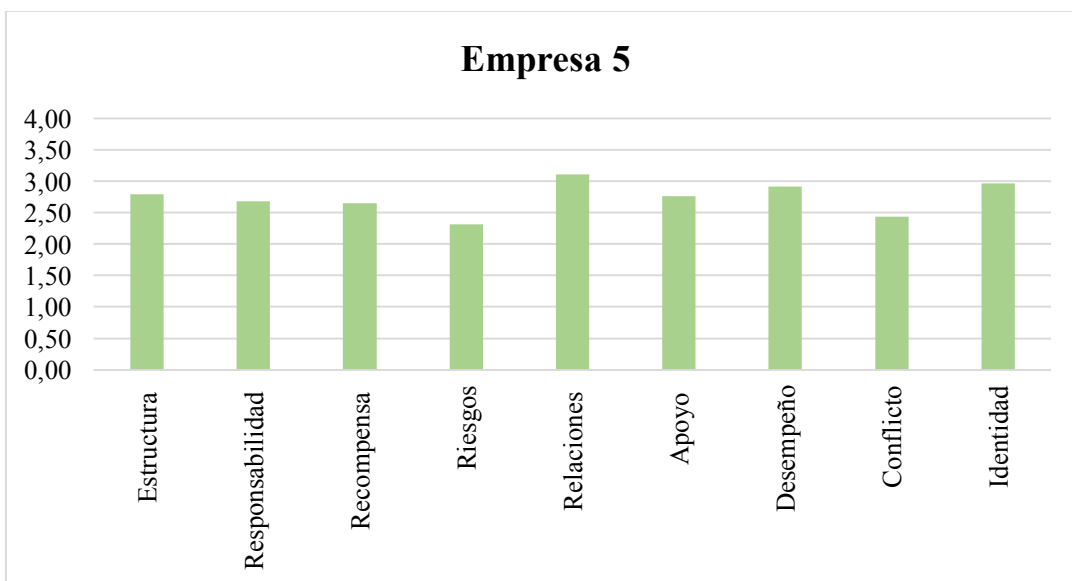
## Empresa 5

Como se aprecia en la tabla la media en la empresa 5 es de 2.74 puntos, que al igual que en las empresas anteriores quiere decir que posee un clima organizacional bueno. La dimensión con mejor percepción de clima es “relaciones” con 3.11 puntos promedio, seguida de “identidad” con media de 2.97 puntos. La dimensión que se queda con la más baja percepción de clima organizacional es “riesgos” con un puntaje promedio de 2.31 puntos junto a “conflicto” con una media de 2.43 puntos, ambas catalogadas con un clima organizacional malo.

Tabla de los puntajes medios para la empresa 5 en cada dimensión.

<b>Dimensiones</b>	<b>Puntaje medio</b>
Estructura	2,79
Responsabilidad	2,68
Recompensa	2,65
Riesgos	2,31
Relaciones	3,11
Apoyo	2,76
Desempeño	2,91
Conflicto	2,43
Identidad	2,97
<b>Media general</b>	<b>2,74</b>

Gráfico de barras de los puntajes medios para la empresa 5 en cada dimensión.



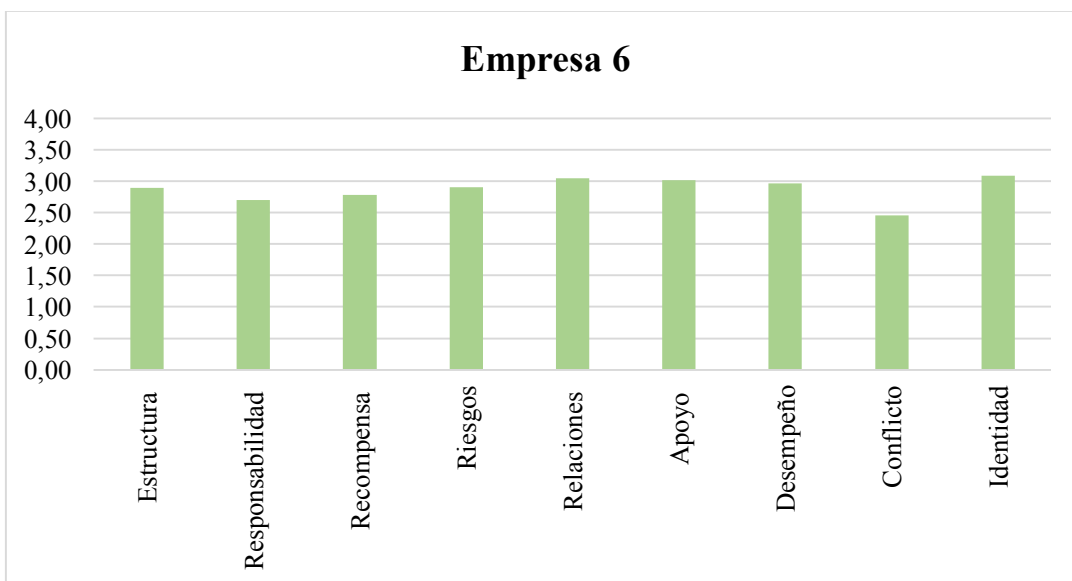
## Empresa 6

Como se muestra en la tabla la empresa 6 obtuvo una clasificación de clima organizacional bueno, con un promedio de 2.87 puntos. Las dimensiones con mejor percepción de clima son, “identidad” con 3.09 puntos promedio, “relaciones” con una media de 3.05 puntos y “apoyo” con 3.01 puntos promedio. Al contrario, como se aprecia en la figura, la dimensión con peor clima organizacional es “conflicto” con un promedio de 2.45 puntos, es la única que posee un clima organizacional malo.

Tabla de los puntajes medios para la empresa 6 en cada dimensión.

<b>Dimensiones</b>	<b>Puntaje medio</b>
Estructura	2,89
Responsabilidad	2,70
Recompensa	2,78
Riesgos	2,90
Relaciones	3,05
Apoyo	3,01
Desempeño	2,96
Conflicto	2,45
<b>Identidad</b>	<b>3,09</b>
<b>Media general</b>	<b>2,87</b>

Gráfico de barras de los puntajes medios para la empresa 6 en cada dimensión.



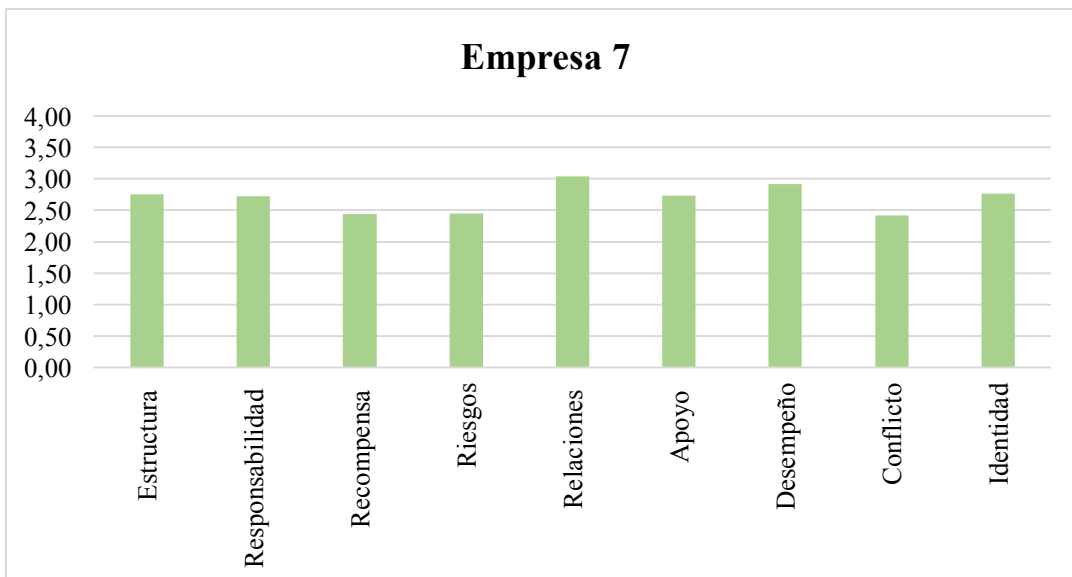
## Empresa 7

Como se puede apreciar en la tabla el puntaje medio es de 2.69 puntos que quieren decir que la empresa 7 posee un buen clima organizacional. La dimensión mejor evaluada es “relaciones” con 3.04 puntos de media, mientras que las peores evaluadas son, “conflicto” con 2.42 puntos promedio, “recompensa” y “riesgos”, ambas con una media de 2.44 puntos. Como evidencia la figura, las tres dimensiones con puntajes más bajos están por debajo de los 2.6 puntos promedio, es decir, a pesar del resultado general de la empresa, estas poseen un mal clima organizacional.

Tabla de los puntajes medios para la empresa 7 en cada dimensión.

<b>Dimensiones</b>	<b>Puntaje medio</b>
Estructura	2,75
Responsabilidad	2,72
Recompensa	2,44
Riesgos	2,44
Relaciones	3,04
Apoyo	2,73
Desempeño	2,92
Conflicto	2,42
Identidad	2,77
<b>Media general</b>	<b>2,69</b>

Gráfico de barras de los puntajes medios para la empresa 7 en cada dimensión.



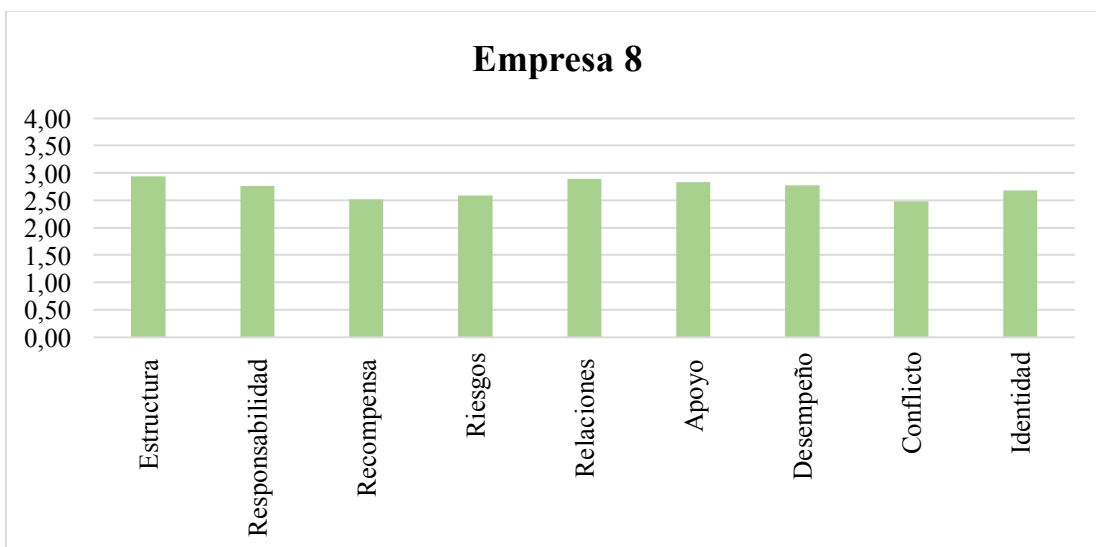
## Empresa 8

Como muestra la tabla, la empresa 8 presenta un puntaje medio de 2.72 puntos, quieren decir que la empresa tiene una percepción del clima laboral buena. También, se muestra que la dimensión con un mejor clima organizacional es “estructura” con 2.93 puntos promedio, seguida de “relaciones” que posee una media de 2.89 puntos. Así mismo, las dimensiones con peor clima organizacional son “conflicto” y “recompensa” con 2.49 y 2.52 puntos promedio respectivamente.

Tabla de los puntajes medios para la empresa 8 en cada dimensión.

<b>Dimensiones</b>	<b>Puntaje medio</b>
Estructura	2,93
Responsabilidad	2,76
Recompensa	2,52
Riesgos	2,59
Relaciones	2,89
Apoyo	2,83
Desempeño	2,78
Conflicto	2,49
Identidad	2,68
<b>Media general</b>	<b>2,72</b>

Gráfico de barras de los puntajes medios para la empresa 8 en cada dimensión.



**ANEXO IV**  
**Respuestas de las encuestas en la variable de interés**

## Respuestas encuesta Satisfacción general preguntas generales

Persona	Empresa	Edad	Sexo	Cargo que desempeña	Antigüedad en la Empresa	Nivel educacional
1	1	1	2	3	1	4
2	1	4	2	3	1	4
3	1	5	2	3	3	1
4	1	1	2	4	1	4
5	1	4	2	4	1	6
6	1	5	2	3	1	2
7	1	5	2	4	1	2
8	1	1	2	4	1	2
9	1	2	2	4	1	2
10	1	5	2	3	1	1
11	1	1	2	4	1	2
12	1	4	2	3	1	2
13	1	2	2	3	2	5
14	1	4	2	1	2	4
15	1	3	2	3	1	2
16	2	3	2	3	1	4
17	2	3	2	4	1	5
18	2	5	2	4	1	1
19	2	4	2	3	1	2
20	2	1	2	4	1	2
21	2	1	2	4	1	2
22	2	4	2	2	1	3
23	2	4	1	5	1	2
24	2	2	2	3	1	4
25	2	4	2	3	1	4
26	2	4	2	4	1	2
27	2	1	2	3	2	2
28	2	4	1	4	1	2
29	2	5	2	3	2	1
30	2	4	2	4	1	2

31	3	2	2	5	1	6
32	3	2	2	5	3	6
33	3	4	2	5	1	6
34	3	5	2	1	1	6
35	3	4	2	5	1	3
36	3	4	2	3	3	2
37	3	4	2	3	1	2
38	3	4	2	4	1	2
39	3	3	2	4	1	1
40	3	2	2	4	1	1
41	3	3	2	4	2	2
42	3	3	2	3	1	2
43	3	5	2	4	2	1
44	3	2	2	3	2	2
45	3	2	2	4	2	2
46	4	4	2	3	3	5
47	4	4	2	3	1	2
48	4	4	2	3	1	4
49	4	4	2	4	3	1
50	4	1	2	4	1	2
51	4	3	2	4	2	2
52	4	1	2	1	2	6
53	4	5	2	3	1	2
54	4	2	2	3	1	5
55	4	4	2	3	3	2
56	4	1	2	4	1	2
57	4	5	2	3	3	1
58	4	4	2	3	3	2
59	4	4	2	5	3	2
60	4	4	2	3	1	5

61	5	2	2	5	3	7
62	5	1	2	5	1	2
63	5	4	2	5	3	5
64	5	1	1	2	1	6
65	5	2	2	2	3	4
66	5	3	2	5	2	5
67	5	5	2	5	1	6
68	5	1	2	2	1	6
69	5	5	2	5	3	1
70	5	1	2	4	1	2
71	5	1	2	5	1	5
72	5	1	2	5	1	2
73	5	3	2	5	3	2
74	5	5	2	5	1	6
75	5	3	2	2	1	6
76	6	4	2	3	1	4
77	6	1	2	4	1	3
78	6	5	2	3	1	4
79	6	2	2	2	1	4
80	6	1	2	5	1	4
81	6	3	2	5	3	6
82	6	2	1	5	1	6
83	6	3	2	5	1	2
84	6	5	2	5	3	6
85	6	5	2	3	3	1
86	6	4	2	5	3	4
87	6	2	2	4	1	7
88	6	2	2	3	1	7
89	6	5	2	3	1	2
90	6	5	2	3	1	2

91	7	1	2	3	1	4
92	7	4	2	3	1	4
93	7	5	2	3	3	1
94	7	3	2	3	1	4
95	7	3	2	4	1	5
96	7	5	2	4	1	1
97	7	2	2	5	1	6
98	7	2	2	5	3	6
99	7	4	2	5	1	6
100	7	4	2	3	3	5
101	7	4	2	3	1	2
102	7	4	2	3	1	4
103	7	2	2	5	3	7
104	7	1	2	5	1	2
105	7	4	2	5	3	5
106	8	4	2	3	1	4
107	8	1	2	4	1	3
108	8	5	2	3	1	4
109	8	1	1	2	1	6
110	8	2	2	2	3	4
111	8	3	2	5	2	5
112	8	4	2	4	3	1
113	8	1	2	4	1	2
114	8	3	2	4	2	2
115	8	4	2	3	1	2
116	8	1	2	4	1	2
117	8	1	2	4	1	2
118	8	1	2	4	1	4
119	8	4	2	4	1	6
120	8	5	2	3	1	2

## Respuesta encuesta satisfacción laboral preguntas sobre la variable de investigación (SL)

S.L 1	S.L 2	S.L 3	S.L 4	S.L 5	S.L 6	S.L 7	S.L 8	S.L 9	S.L 10	S.L 11	S.L 12	S.L 13
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3
2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2
2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3
3	3	2	2	3	2	2	3	4	4	4	4	3
4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
2	4	3	3	2	3	3	3	4	2	2	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	4	4
3	2	3	3	3	4	3	3		2	3	3	3
3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2
3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	1	2
2	2	3	2	1	1	1	2	3	2	2	2	2
3	3	3	2	2	1	1	2	3	3	3	2	2
3	2	3	2	1	1	1	1	3	1	1	1	1
3	3	3	2	2	2	1	3	2	1	1	1	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3
3	3	2	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3
3	1	1	2	3	2	1	3	4	1	1	1	3
2	2	2	2	1	1	1	1	3	2	2	2	3
2	2	2	2	3	2		3	3	3	3	2	3
1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	
4	4	4	4	3	2	2	3	4	2	2	3	1
3	3	3	1	3	2	2	3	4	2	3	2	4
4	4	4	4		4	4	4	3	3	4	4	4
3	3	2	3	2	1	3	1	3	2	2	3	3
3	4	4	4	4	2	3	2	3	3	2	4	4
4	4	4	4	3	1	3	4	4	4	4	4	4
2	3	3	3	4	3	3	3	3	2	2	3	4

1	2	1	2	1	1	2	1	3	3	3	3	4
3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2
2	2	2	2	2	2	2		4	4	3	3	3
3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3
4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3
4	4	4	4	1	1	1	2	4	4	3	4	4
2	2	3	2	1	1	1	1	1	3	3	2	3
2	3	3	3	2	1	2	3	2	3	3	3	3
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	1
3	4	2	3	2	1	1	4	2	3	3	4	1
3	3	3	3	3	2	1	4	4	4	4	4	4
3	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3
4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2
3	2	3	3	1	1	1	2	3	3	2	2	3
4	4	4	4	3	3	3	2	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2
4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	2
3	4	3	4	2	2	4	4	4	3	3	4	3
2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2
3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
2	3	4	2	3	3	4	3	4	2	3	4	3
3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2
2	3	3	1	3	2	3	4	4	4	4	4	2
4	4	4	3	3	2	4	4	3	4	4	4	3
3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2
3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	2	2	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	4	3	3	2	4	4	4	3	4	3
4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3
4	4	4	3	3	2	4	4	3	4	4	4	3

3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2
3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	2	4
4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	2
3	3	3	3	4		4	4	4	4	3	3	4
4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3
4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4
3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3
3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	2
3	3	3		2	2	3	3	3	3	3	4	4
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2
4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3
2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2
3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
1	1	1	1	1	1	2	2	3	1	3	1	2
2	2	3	2	1	1	1	2	3	2	2	2	2
4	4	4	4		4	4	4	3	3	3	3	4
3	3	2	3	2	1	3	1	3	2	2	3	3
3	4	4	4	4	2	3	2	3	3	2	4	4
4	4	4	4	1	1	1	2	4	4	3	4	4
1	2	3	2	1	1	1	1	1	3	3	2	3
2	3	3	3	2	1	2	3	2	3	3	3	3
3	4	3	4	2	2	4	4	4	3	3	4	3
2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2
3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	2	3
4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	2
3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4
2	3	4	2	3	3	4	3	4	2	3	4	3
3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	2
2	3	3	2	3	2	3	4	4	4	4	4	2
4	4	4	4	2	2	2	3	3	4	4	4	1
3	4	2	3	2	1	1	3	2	3	3	4	1
3	3	3	3	3	2	1	3	4	4	4	4	4





3	4	2	2	3	3	2	3	4	2	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2		3	3	3	3	1	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
1	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3				4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	2	3
4	4	4	1	4	4	4	3	2	1	2	2	3
3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3
1	2	2	1	1	4	1	4	4	4	1	1	1
1	3	1	2	3	3	2	3	1	3	3	2	3
4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3
4	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	1	4	4	4	4	3	1	1	1	4
2	3	3	2	3	3	3	4	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
3	4	3	2	3	3	4	3	4	4	3	3	3
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4
2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	1	2	3	3	3	3	3	1	2	3	2	3
3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3
	1	1	2	2	2	3	2					2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3
4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4
3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
1	3	2	2	2	1	3	3	3	3	3	2	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4
2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3

4	4			4	4	4	4	3	3			4
3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4		3	3	3	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4
3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
			3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	3	4	4	4	3	2		2	3	4
2	2	3	2		3	2	3	3	3	2	3	2
2	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3
3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3
3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
3	3	3	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3
3	3	3	1	4	4	4	4	1	1	1	3	3
3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	2	4	4	3	2	3	2	2	3	3
3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	2	2	3
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	2	3
4	4	4	1	4	4	4	3	2	1	2	2	3
3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3
3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	3	4
2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4
2	2	2	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	1	2	3	3	3	3	3	1	2	3	2	3
1	2	2	1	1	4	1	4	4	4	1	1	1
1	3	1	2	3	3	2	3	1	3	3	2	3
4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3
3	3	3	2	3	3	3	2	4	3	3	3	3
3	3	3	3	3	1	1	3	2	1	3	3	3
2	3	2	1	2	3	3	3	3	2	3	3	3







4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4
4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3
4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4
	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	2	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	2
1	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4
3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4
3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	2	3	2	1	1	1	2
3	3	3	3	3	2	2		3	3	2	3	2
4	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2
3	2	2	3	3	2	2	3		1	1	1	3
3	2	2	3	4	4	4	4	3	4	3	2	3
3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	2	3	3	4	4	4	2	3	4	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
2	3	3	1	4	3	3	4	3	2	3	1	3
4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	1	4	2
3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	1	4	3
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	2	3	4	4	2	3	4	2	3	2	3	2
1	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	2	2	2

3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3





3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	4	4	3	4				
2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
1	2	1	1	1	1	2	2	4	2	2
2	2	3	3	3	1	1	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	2	3	2	3	3	2	2	1	3	3
1	3	3	2	1	1	1	4	4	4	3
3	3	4	3	3	2	3	2	3	3	3
3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
2	3	2	3	3	1	3	3	2	3	4
3	3	3	1	2	2	2	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	1
2	4	4	4	4	2	2	4	4	4	3
3	3	4	3	3	2	3	4	3	3	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3
3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2
2	3	3	3	3	1	1	3	3	3	2
2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3

3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3

## Respuestas encuesta clima organizacional (CO)

C.O 1	C.O 2	C.O 3	C.O 4	C.O 5	C.O 6	C.O 7	C.O 8	C.O 9	C.O 10	C.O 11	C.O 12	C.O 13
2	2	3	3	3	3	3	1	3	1	3	1	3
3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2
3	3	3	3	4	4	3	3	2	3	3	3	2
4	4	4	3	4	4	3	2	2	4	2	3	2
4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	2	4	3	3	3	4	3	3	3	3
3	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	4	2
3	3	4	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2
4	4	4	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2
3	2	3	3	2	3	4	3	2	2	2	3	3
2	3	4	4	3	2	3	4	2	4	3	4	2
2	3	4	2	3	3	2	4	1	4	3	4	4
4		3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	3
3		3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3
4	4	4	4	4	3	2	2	1	4	4	4	4
4	4	1	2	2	2	1		4	2	2	4	4
4	4	4	3	4	4	2	2	4	3	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3
2	2	2	2		1	1	3	3	2	3	3	3
2	2	3	2	2	4	1	4	3	2	3	1	3
1	2	2	1	3	4	2	4	3	1	3	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	1	4	1	2	3	3	1
2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2
2	2	4	4	4	3	2	2	3	3	3	3	3
3	2	2	1	1	4	4	4	4	3	3	2	2
2	2	2	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3
2	2	1	1	3	3	3	3		2	2	2	3
2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4
3	3	4	3	3	3	1	1	1	4	3	3	2
3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3
2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3
3	3	4	4	4	1	2	1	1	4	4	4	4
3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4
3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	4	4

4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	3	3	3
3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2
4	2	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4
	3	1	3	1	3	4	4	3	3	1	3	3
1	2	4	4	4	3	3	4	2	4	3	4	4
3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2
3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	2	2	2	3	4	3	2	3	3	3	3
3	3	4	4	4	3	3	2	1	1	2	4	2
3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3
3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2
1	1	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1
3	4	3	1	4	4	3	3	1	1	1	2	4
4	4	4	1	1	4	3	3	3	4	4	4	1
3	3	2	2	3	4	1	2	2	1	2	3	3
3	3	4	4	4	4	2	3	1	3	4	4	4
3	3	3	3	3	4	2	3	2	3	2	3	3
1	2	3	2	2	4	2	2	4	4	4	1	4
4	4	4	2	3	4	3	3	1	4	3	4	4
4	4	4	3	4	4	2	2	1	4	4	4	4
4	3	4	3	4	4	2	2	2	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	3	3	1	3	3	4	
4	4	4	3	3	4	2	3	2	3	2	3	4
3	3	4	4	2	4	1	3	1	3	3	4	3
4	4	4	4	4	1	1	1	1	4	4	4	1
3	3	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3
2	2	4	4	4	3	3	3	2	4	2	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	1	2
3	3	3	3	3	2	3	2	2	1	3	3	3
1	1	1	1	1	1		1	1	4	3	4	4
4	4	4	4	4	2	2	2	2	4	4	3	2
3	3	3	3	2		3	2			3	3	3
3	2	3	3	3	3	1	3	1	4	4	4	1
3	3	4	4	4	3	1	2	1	4	1	3	3
3	3	3	3	3	2	2	2	2	4	4	4	2
4	4	4	4	2	4	1	3	1	3	3	4	3
2	2	2	1	1	2	2	2	1	4	3	4	4
3	3	3	4	4	2	2	2	1	4	3	3	2
3	3		2	2	3	3	3	3	3	3	3	3

4	4	4		3	3	3	3	3	4	3	4	4
3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3
2	2	1	2	2	2	1	1	3	3	3		3
3	3	4	4	4	2	3	2	2	3	2	3	3
4	4	4	4	4	1	1	1	1	4	1	4	1
3	3	4	4	3		4	3	2	4	3	4	2
3	3	4	3	3	2	1	2	2	3	3	2	2
3	3	3		3	3	3	3	3				3
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	2	4
4	4	4	3	4	3	3	3	1	3	3	3	3
3		3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2
3	3	3		4	2	2	3	4	4	3	3	3
3	3	3	2	4	3	3	3	4	3	3	3	3
3	2	2	1	4	2	2	2	2	2	2	4	2
3	2	3	3	3	3	3	1	3	1	3	1	3
3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2
3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	2
4	4	1	2	2	2	1		4	2	2	4	4
3	4	4	3	4	4	2	2	4	3	4	4	3
4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3
3	3	4	3	3	3	1	1	1	4	4	3	2
4	2	3	3	3	2	2	3	2	3	1	3	3
1	2	3	2	3	2	3	2	2	2	2	3	3
3	3	4	4	4	3	3	2	1	1	1	4	2
3	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3
3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3	2	2
4	4	4	4	2	4	1	3	1	3	4	4	3
4	4	4	4	4	1	1	1	1	4	4	4	1
4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3
4	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4
3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	3
2	2	3	3	3	3	3	3	2	4	2	3	4
3	3	4	4	4	4	4	4	1	4	4	1	2
3	3	3	3	3	2	3	2	2	1	3	3	3
2	2	4	4	4	4	4	4	4	1	1	2	2
4	4	3	1	4	4	3	3	2	2	2	2	4
4	4	4	2	2	4	3	3	3	4	4	4	1
2	2	2	2	2	1	1	3	3	2	3	3	3
3	3	3	2	2	4	1	4	3	2	3	2	3

2	2	2	1	3	4	2	4	3	1	3	3	4
4	4	4	3	4	4	3	2	2	4	2	3	2
3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	2	4	3	3	3	4	3	3	3	3

C.O 14	C.O 15	C.O 16	C.O 17	C.O 18	C.O 19	C.O 20	C.O 21	C.O 22	C.O 23	C.O 24	C.O 25	C.O 26
1	1	2	2	1	1	1	3	1	4	2		3
2	2	3	4	3	3	3	2	4	3	3	2	2
3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2
2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2
3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2
2	2	4	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2
4	4	3	1	2	2	1	3	3	4	3	3	1
2	2	3	3	2	1	1	2	4	3	2	3	3
2	2	4	3	3	3	2	2	2	3	4	4	3
2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2
4	2	1	1	2	1	2	2	1	3	2	3	2
3	2	3	4	4	3	4	2	3	4	4	1	1
2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2
3	3	2	3	2	2	2	3	2	3	3	1	3
4	2	4	4	4	2	4	2		4	4	3	1
4	4	3	3	1	1	1	1	3	4	2	2	2
3	4	2	2	3	3	3	4	2	2	4	2	2
3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3		2
1	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3
1	2	1	1	1	4	1	4	1	2	1	1	2
4	4	2	1	1	2	2	3	1	2	4	1	3
3	3	2	2	1	1	1	4	1	2	1	3	2
2	4	4	2	4	1	4	3	4		2		1
3	2	3	3	3	3	2	4	1	4	1	4	1
3	3	2	2	3	1	3	3	2	1	3	3	3
3	3	1	2	2	2	2	3	1	2	3	2	2
2	3	2	2	2	2	1	3	2	2	3	2	
2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2
3	2	2	2	3	2	2		3	2	2	2	2
4	4	3	3	4	2	3	3	1	3	4	4	4
4	3	4	4	2	1	3	1		4	4	3	2
3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3
3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2
3	2	3	3	3	3	3	2	2	4	1	3	2
4	4	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	3
3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3
3	4	1	2	3	4	4	4	1	2	4	4	4

3		3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
4	4	1	1	3	2	2	2	3		2	2	2
1	3	1	1	3	4	3	2	2	1	3	3	3
4	4	3	4	4	4	3	1	4	4	4	4	4
2	2	3	3	2	2	2	2	2	3		3	3
3	3	2	2	2	2	1	2	4	3	3	3	3
3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3
4	2	3	2		3	4	3	2	2	4	3	2
2	2	4	4	3	3	1	1	4	2	2	3	4
3	3	2	2	1	1	1	3	3	2	2	3	2
2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2
4	4	1	1	4	4	1	4	1	4	1	1	1
4	3	4	3	1	1	1	3	1	4	4	4	4
4	3	3	4	4	2	1	4	1	4	4	3	3
4	2	2	4	3	1	1	3		3	1	2	2
1	2	4	4	3	1	1	1	1	4	3	3	3
3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3
1	4	1	3	1	1	1	1	4	4	1	1	1
4	3	2	2	3	3	2	2	2	4	3	3	3
3	1	2	3	4	2	2	1	2	4	4	4	4
3	2	3	2	3	2	2	2	2	4	3	3	3
2	2	2	2	3	2	3	2	3	4	3	3	3
3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3
3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2
1	1	4	2	1	4	4	3	4	4	4	1	2
3	3	3	2	3	2	3	2	4	2	1	3	1
4	4	3	3	4	4	4	2	3	4		4	4
2	2	4	3	2	3	4	1	4	4	1	2	1
2	2	2	2	1	2	1	2	2	3	2	2	2
3	2	1	2	3	2	2	3	3	3		2	2
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
2	3	2	3	3	3	3		2	3	2		3
3	3	4	4	4		3	2	3	2	4	1	1
1	1	3	4	3	4	4	1	3	3	3	3	2
2	1	4	1	1	4	4	3	4	4	1	2	2
3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2
3	2	1	2	3	2	2	3	3	3	1	2	2
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3
	1	4	4	3	2	3	1	4	2	3	1	1

3	2	3	3	3	3	3	2	3	3		2	2
2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3
3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	3
1			4	4	4	4	1		4	4	4	1
3	2	3	3	4	3	4	2	4	3	3	4	3
2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
3			2		3			2	2	3	3	3
2	2	1	4	4	3	2	1	2	1	4	4	
4	3	2	1	3	2	3	3	1	3	3	3	3
2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3
4	4	1	1	4	4	4	3	3	3	3	3	2
2	2	4	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2
4	4	3	1	2	2	1	4	4	4	3	3	1
1	2	2	2	1	1	1	3	1	4	2	3	3
2	1	3	4	3	3	3	2	4	3	3	2	2
3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2
4	3	3	3	1	1	1	1	3	4	2	2	2
3	4	2	2	3	3	3	4	2	2	4	2	2
3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	3		2
4	3	4	4	2	1	3	2	2	4	4	3	2
3	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3
3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	3	2
2	2	4	4	3	3	2	1	4	2	2	3	4
3	3	2	2	1	1	1	3	3	2	2	3	2
2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2
3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2
1	1	4	2	1	4	3	3	4	4	1	1	2
3	3	3	2	3	2	3	2	4	2	1	3	1
3	2	2	2	3	4	2	2	3	3	3	3	3
2	2	4	4	3	2	3	1	4	2	3	2	2
3	2	4	4	3	3	3	2	3	3	2	2	2
4	4	3	3	4	4	4	2	3	4	3	4	4
2	2	4	3	2	3	4	1	4	4	2	2	1
2	2	2	2	1	2	1	2	2	3	1	2	2
4	4	1	1	4	4	1	4	1	4	2	1	1
4	3	4	3	1	1	1	3	1	4	4	4	4
4	3	3	4	4	2	1	4	1	4	4	3	3
1	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	3
1	2	1	1	1	4	1	4	1	2	1	1	2
4	4	2	1	1	2	2	3	1	2	4	2	3

2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2
3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2
2	2	4	3	2	2	2	2	2	4	4	2	2

C.O 27	C.O 28	C.O 29	C.O 30	C.O 31	C.O 32	C.O 33	C.O 34	C.O 35	C.O 36	C.O 37	C.O 38	C.O 39
3	3	3	2	2	3	3	2	1	2	3	2	3
2	2	3	4	3	4	3	2	2	3	3	3	3
3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	4	3
2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3
3	3	4	4	3	2	4	3	4	2	4	3	3
2	3	4	2	3	3	2	1	4	2	3	3	3
3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3
3	3	4	3	3	2	3	3	4	2	4	3	3
2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
3	2	3	3	3	2	3	3	4	2	3	3	2
4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4
3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3
1	3	4	3	3	2	3	4	4	1	4	1	3
4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4
1	1	4	3	4	2	4	4	4	1	4	3	4
4	3	4	4	3	3	3	2	3	2	2	3	3
3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3
3	2	2	2	2	2	2	4	2	1	3	2	2
1		3	2	2	2		1	3	3	2	1	1
1	1	4	3	1	4	2	2	2	1	1	1	3
3	2	4	2	4	4	2	3	3	2	4	3	1
1	1	1	4	4	4	4	3	4	1	1	3	4
4	3	4	4	4	4	4	3	4	1	4	4	4
3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3
2	2	2	3	2	3	1	2	2	3	2	2	2
2		2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2
2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
4	3	3	1	1	1	2	4	3	1	4	4	4
3	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	4
2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3
3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3
3	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2
3	2	3	3	3	4	4	4	4	2	3	3	4
3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	4	3	4
4	4	4	4	1	1	4	4	4	1	3	3	4

3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	4	4	4	1	1		3	3	3	4	3	1
3	2	3	3	3	3	3	3	1	1	3	4	3
4	4	3	1	2	3	4	4	4	2	3	3	4
2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3
3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3
4	3	3	3	2	2	4	4	4	2	3	3	3
4	3	4	4	2	3	3	3	3	1	3	3	2
2	3	4	2	2	2	3	3	2	3	4	4	1
3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
3	1	4	4	1	1	4	3	4	1	4	4	4
3	3	4	1	1	2	4	3	3	1	4	1	1
3	3	4	4	1	2	4	4	3	2	4	2	3
2	1		3	4	4	2	3	3	2	3	3	2
4	4	4	4	4	4	4	1	4	1	3	4	3
3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2
2	2	2	2	4	4	1	1	1	3	2	2	2
3	3	4	4	3	4	4	3	3	1	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	3	4	1	4	4	3
3	4	4	4	3	4	4	2	3	1	4	4	3
4	4	4	4	3	3	4		3	1	4	3	3
3	3	2	2	2	1	3	4	4	2	3	2	2
2	2	4	4	1	3	4	2	3	2	3	2	2
2	2	3	2	4	4	3	3	3	3	4	3	3
1	3	3	3	4	4	3	3	3	2	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	3	4	1	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	3	4	1	4	4	4
1	1	3	3	2	3	3	2	3	3	4	2	1
	2	2	2	3	3	2		3	3	2	2	3
2		2	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3
3	3	2	3	2	2	2	3		2	2	2	
4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4
2	3	4	4	4	4	4	3	4	1	4	4	3
2	2	3	2	4	4	3	3	3	3	2	3	3
2	2	4	4	1	3	4	2	3	2	3	2	2
1	2	2	2	3	3	2		3	3	2	2	3
2		2	3	4	4	1	2	3	2	3	2	3
3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	2	4	3	3	3		4	4	3

3	3	3	3	3	3	3	2		3	3	3	3
3	4	4	3	2	2	3	3	3	2	4	4	4
3	3	3	4	3	3	4	3	3	2	3	3	3
4	4	4	4	1	1	4	4	4	1	1	4	4
3	3	4	4	3	4	4	3	4	2	4	3	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3
3	3	3	3		2	3	3	3	2	3		3
4	3	3	1	4	2	4	3	4	1	4	4	3
4	4	4	4	2	4	4	3	4	2	4	3	4
2	2	3	3		3	2	3	3	3	3	3	3
3	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	4	3	2	4	3	4	2	4	3	3
2	3	4	2	3	3	2	1	4	2	3	3	3
3	3	3	2	2	3	3	2	1	2	3	2	3
2	2	3	4	3	4	3	2	2	3	3	3	3
3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	4	3
1	1	4	3	4	2	4	4	4	1	4	3	4
4	3	4	4	3	3	3	2	3	2	2	3	3
3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3
3	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	3	4
2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3
3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2	3
4	3	4	4	2	3	3	3	3	1	3	3	2
2	3	4	2	2	2	3	3	2	3	4	4	1
3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
2	2	4	4	1	3	4	2	3	2	3	2	2
2	2	3	2	4	4	3	3	3	3	4	3	3
1	3	3	3	4	4	3	3	3	2	4	3	3
3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	2	4	3	3	3	3	4	4	3
3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	3	4	2	4	4	4
1	1	3	3	2	3	3	2	3	3	4	2	2
3	1	4	4	1	1	3	3	4	1	4	4	4
3	3	4	1	1	2	3	3	3	1	4	2	1
3	3	4	4	1	2	4	4	3	2	4	2	3
3	2	2	2	2	2	2	4	2	1	3	2	2
1		3	2	2	2	1	1	3	3	2	2	1
1	1	4	3	1	4	2	2	2	1	1	2	3

2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	3
3	3	4	4	3	2	4	3	4	2	4	3	3

C.O 40	C.O 41	C.O 42	C.O 43	C.O 44	C.O 45	C.O 46	C.O 47	C.O 48	C.O 49	C.O 50	C.O 51	C.O 52	C.O 53
			2	2	3	2	4	4	2	3	4	1	1
3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	4	3	3
3	2	2	1	3	2	2	2	3	2	3	3	1	4
3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3
3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2
2	3	1	3	4	2	2	4	3	1	3	3	3	2
4	3	1	2	3	2	1	1	3	2	2	2	2	1
3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	2
3	4	3	2	3	3	3	1	3	2	3	3	3	2
3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3
3	4	2	3	3	1	3	4	3	2	3	3	3	2
3	4	2	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4
2	3	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3
4	4	3	2	1	2	3	1	3	2	4	3	2	3
4	4	2	4	4	3	4	1	4	1	4	4	2	
4	4	4	2	1	4	2	3	4	2	3	4	4	1
2	4	3	4	3	3	2	2	3	1	3	3	4	1
3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3
	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2
3	4	2	1	1	4	3		2	2	1	2	1	1
1	4	1	2	1	2	2	2	4	1	1	2		2
4	3	1	4	3	4	2	1	2	2	1	3	2	2
1	4		3	4	4	2	3	2	1	2	4	3	2
1	4	2	4	1	4	2	3	4	1	2	4	3	2
2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2
2	3	3	2	2	4	2	3	2	2	2	2	3	2
3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2
3	3	2	2	2	1	2	3	2	3	2	2	3	2
2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3
1	4	2	1	3	1	4	4	4	1	2	2	3	3
4	4	2	3	3	3	2	2	3	2	4	3	2	3
3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3
3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3
4	4	1	3	4	4	1	1	4	1	3	4	4	4
2	3	2	2	2	2	2	2	3	1	4	4	4	3
3	4	3	2	1	2	3	2	4	1	3	3	2	1
1	4	3		4	2	4	4	4	1	4	4	1	1

3	3	2	3	3	3	3	2	4	2	3	3	3	2
1	2	4	1	2			4	3		3	3		3
2	3	4	3	4	3	4	4	3	2	3	3	1	3
3	4	4	3	3	3	2	1	4	1	3	3	1	3
3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3
3	3	1	3		2	3	1	4	3	4	4	3	3
2	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	2	2
1	4	3	2	3	2	3	3	4	1	3	3	2	2
2	4	4	2	1	1	2	2	4	1	4	3	1	1
3	4	2	2	3	1	1	1		2	1	3	2	1
2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2
1	4	1	1	1	1	4	1	4	4	1	4	1	1
4	4	1	3	4	2	3	3	2	2	3	4	2	2
2	4	2	2	3	2	3	3	4	1	3	4	2	2
2		3	2	2	1		3	3	1	3	4	3	2
3	4	1	4	3	4	2	3	3	2	3	4	3	4
3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2
3	2	3	2	2	3	2	1	2	4	1	1	4	4
4	3	2	4	3	3	3	3	3	2	3	4	2	3
4	4	4	4	3	4	3	3	4	1	4	4	3	2
3	4	3	4	4	4	2	3	4	1	4	4	3	3
3	3	3	3	3	3	3		4	2	4	4	2	3
3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	2
2	3	3	3	3	3	3	2	4	2	3	3	4	3
3	4	3	3	3	3	1	1	4	3	2	3	2	2
4	4	3	4	4	3	1	1	3	2	4	4	3	3
3	4	4	4	3	4	2	1	4	1	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	1	3	4	1	4	4	4	4
3	3	1	3	3	2	1	1	1	2	1	2	4	3
2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3
2	3	3	2	2			2	2	3	2	2		2
2	3	3	2	1	2		1	1	4	3	3	2	2
1	4	4	3	2	3	1	1	3	4	3	4	4	3
1	4	3	3	3	3	3	1	1	1	4	4	4	4
3	4	3	3	3	3	1	1	3	3	2	3	2	1
2	3	3	3	3	3	3	2	4	2	3	3	4	3
2	3	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3
2	3	3	2	2			2	2	3	2	2	3	2
3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3
4	3	1	2	4	2	1	1	1	2	2			4

3	3	2	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3
1	3	3	3	1	2	3	3	3	2	3	3	2	2
3	4	1	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3
4	4	4		1		1		1	4	4	4	4	4
4	4	4	2	3	4	4	2	4	2	4	4	3	4
3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
	3	3		2									
4	4	1	1	2	3	3	1	3	4	4	4	4	4
2	4	3	4	1	2	2	3	3	2	4	4	4	4
2	3	3	3	3	3	3	3		3	3	3	3	3
2	4	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	2
2	3	1	3	4	1	1	4	3	1	3	3	3	2
4	3	1	2	3	2	1	1	3	2	2	2	2	1
3	2	2	2	3	3	2	3	3	2	3	4	1	1
3	3	2	3	3	3	2	2	3	2	3	4	3	3
3	2	2	1	3	2	2	2	3	2	3	3	1	4
4	4	4	2	1	4	2	3	4	2	3	4	4	1
2	4	3	4	3	3	2	2	3	1	3	3	4	1
3	3	2	3	3	3	2	1	3	2	3	3	3	3
4	4	2	3	3	3	2	2	3	2	4	3	2	3
3	3	2	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3
3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3
2	4	4	2	1	1	2	1	4	1	4	3	1	1
3	4	2	2	3	1	1	2	2	2	1	3	2	1
2	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2
2	3	3	3	3	3	3	2	4	2	3	3	4	4
3	4	3	3	3	3	1	1	4	3	2	3	2	2
4	4	3	4	4	3	1	1	3	2	4	4	3	3
3	3	3	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3
4	3	2	2	4	2	1	1	1	2	2			4
3	3	2	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3
3	4	4	4	3	4	2	1	4	1	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	1	3	4	1	4	4	4	4
3	3	1	3	3	2	1	1	1	2	1	2	4	3
1	4	2	2	2	1	4	1	4	4	2	4	1	1
4	4	1	3	4	2	3	3	2	2	3	4	2	2
2	4	2	2	3	2	3	3	4	1	3	4	2	2
	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2
3	4	2	1	1	4	3	3	2	2	1	2	1	1
1	4	1	2	1	2	2	2	4	1	1	2		2

3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	3	3	3
3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2
2	3	1	3	4	2	2	4	3	1	3	3	3	2