

ESCUELA ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
PARA GRADUADOS DE ESAN



MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
PROGRAMA MBA TP59-2

TESIS

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN
PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN. CASO
PERUANO**

Tesis presentada en satisfacción total de los requerimientos para obtener el
grado de Magíster en Administración por:

AÑÑOS ZEGARRA, ADRIEL	1201430	_____
GUTIERREZ MORALES, CARLOS BLAS	1510456	_____
RENGIFO PAREDES, MARCOS	1512157	_____

Lima, Agosto del 2017

Esta tesis

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN
PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN. CASO
PERUANO**

ha sido aprobada

.....

(Jurado)

.....

(Jurado)

.....

Kety Jáuregui Machuca
(Asesor)

Universidad ESAN

2017

DEDICATORIAS

Dedico esta tesis

A mi esposa por ser esa otra mitad que me ha permitido lograr grandes cosas, me ha acompañado y brindado su amor y apoyo incondicional. A mi adorado hijo Rodrigo, por ser la alegría que llena cada uno de mis días. A mis padres por su influencia positiva, apoyo constante y amor.

Adriel Añaños

A Dios por iluminar mi travesía llamada vida; a mis padres por darme las herramientas necesarias para mi viaje; a mi esposa Juli comandante al mando de mis aventuras empresariales y principalmente a mis hijos Mateo y Luciana que con su amor incondicional son fuente diaria de inspiración y motivo.

Carlos Gutiérrez

A Dios, por su amor infinito y bondad por permitirme llegar hasta este punto, en que puedo lograr mis objetivos. A mi querida madre por sus consejos, sus valores su amor y cariño que me han hecho una persona de bien. A mi amada esposa, por su apoyo incondicional, su paciencia, su comprensión y por ser ejemplo de superación. A mis queridos hermanos por su ayuda constante.

Marcos Rengifo

AGRADECIMIENTOS

Expresamos nuestro más sincero y profundo agradecimiento a quienes nos apoyaron en el desarrollo de esta tesis de investigación y su realización:

En especial a nuestra asesora, Dra. Kety Jáuregui Machuca, por su compromiso, paciencia y apoyo constante en la elaboración de esta investigación.

Finalmente, a nuestros profesores del MBA quienes nos guiaron en cada etapa de la maestría. A los empleados entrevistados que colaboraron con esta tesis.

Un agradecimiento especial a Carlos Córdova por todo el apoyo brindado.

Adriel Añaños Zegarra

Dirección: Jr. Los Molinos 673 A, Rímac, Lima - Perú

Teléfonos: +51 9975-23123

Correo personal: adriel85@gmail.com

PERFIL

Magíster (c) en Administración de empresas con 11 años de experiencia en empresas nacionales y multinacionales líderes en su sector, liderando procesos de Mejora Continua, Rediseño y Optimización de Procesos, Producción, Auditoría Interna, Gestión Integral de Proyectos y de Riesgos y con enfoque al desarrollo de personas y equipos multiculturales. Con capacidad de liderazgo y de buena psicología emocional. Auditor trinorma.

FORMACIÓN ACÁDEMICA

-) Maestría en Administración, Especialización en Dirección Avanzada de Proyectos 2015-2017, Universidad ESAN
-) Diplomado de Gestión de la Seguridad, 2012-2012, Universidad ESAN
-) Máster en Operaciones, 2010-2011, Escuela de Negocios EADA
-) Diplomado en Operaciones, 2010-2011, CENTRUM Católica
-) Bachiller en Ing. Industrial, 2002-2006, Universidad Federico Villarreal

EXPERIENCIA PROFESIONAL

SOLUCIONES CONSTRUCTIVAS VOLCÁN SAC

-) Jefe de Excelencia Operacional (setiembre 2015 – a la fecha)
Responsable de realizar auditorías de procesos a diversas áreas de la empresa para detectar desviaciones y proponer mejoras. Líder de proyectos de innovación para mantener ventaja competitiva y de ampliación de capacidad operativa. Implementar el Sistema Integrado de Gestión en base a la trinorma, Gestión de Riesgos ISO 31,000 y 5S. Dirigir el programa de Gestión de Riesgos a nivel Perú. Asesorar las diversas áreas de la empresa para mejorar el rendimiento y objetivos.

METALPREN SA

-) Jefe de Sistemas Integrados de Gestión y Seguridad (agosto 2010 – agosto 2015)
Responsable de la Implementación de métodos de mejora continua, quejas de clientes, oportunidades de mejora en distintos procesos, auditoría interna. Responsable del seguimiento de indicadores y tablero general de KPI's. Líder y responsable de proyectos de innovación y enfocados en optimización de procesos a todo nivel. Implementar norma OHSAS 18,001 y las 5S y mantener las certificaciones de las normas ISO 9001 y BASC. Seguimiento a planes de Producción, Mantenimiento, PCP, Calidad. A cargo de Servicios Generales y el manejo de contratistas.
-) Jefe de Producción (julio 2008 – julio 2010)

Responsable de administrar y gestionar los recursos de las instalaciones productivas, coordinando el trabajo de las 05 líneas de producto, 22 líneas de producción y 200 trabajadores, garantizando la eficiencia en cuanto a seguridad, calidad, cuotas de producción y costos se refiere. Gestor de indicadores de operaciones y productividad laboral. Líder de proyectos de mejora del uso de capacidad instalada y de reducción de mermas de producción. Coordinar y manejar el tratamiento del Producto No Conforme y Programas de Mantenimiento Preventivo. Responsable de proyectos de mejora. Responsable de la gestión y seguimiento de presupuesto OPEX.

-) Jefe de Planeamiento y Control de la Producción (julio 2007 – junio 2008)
Funciones: Responsable de brindar soporte en la gestión y mejora del uso de recursos al área de Operaciones relacionada a eficiencias operativas, costos de producción y evaluación de proyectos para las instalaciones industriales. Elaboración del Programa de Producción mensual y de planificar la cantidad de turnos de trabajo por línea de producción y responsable del seguimiento de las OT's. Elaboración, análisis y sustento de estudios de costos, evaluaciones de proyectos y modelación de escenarios de inversión para la toma de decisión de ampliación de capacidad de planta. Mantener inventarios apropiados de MP y PP para poder responder a las necesidades de Comercial. Responsable del seguimiento, control y proyección de los requerimientos de la fuerza laboral actual y futura, en coordinación con RRHH y las áreas operativas.

ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS

-) Seminario Internacional de Maestría 2017 Universidad ESAN – Universidad de los Andes (Bogotá - Colombia)
-) Actualización para Auditor interno trinorma 2017, TÜV Rheinland
-) Elaboración de acciones correctivas, preventivas y de mejora, 2014, Quality Corporation
-) Auditor interno OHSAS 18001, 2012, AENOR
-) Gestión de Indicadores, 2011, ICONTEC
-) Auditor de la norma BASC v3:2008, 2011, BASC PERÚ

IDIOMAS

Inglés – Nivel intermedio

MANEJO DE PROGRAMAS

Microsoft Office – Nivel avanzado

SAP – Nivel usuario

DATOS PERSONALES

Casado, un hijo

Fecha de nacimiento: 08 de febrero 1985

Carlos Blas Gutiérrez Morales

Ca. Emily Car N° 115 Dpto. N° 401 Urb. Viped La Calera – Surquillo – Lima

Celular: 951-398-590

e-mail: carlosblasgutierrezmorales@gmail.com

DNI: 43045084 - CIP: 91141

PERFIL

Empresario e Ingeniero civil de profesión, actualmente laboro en calidad de jefe de proyectos en mi empresa familiar constructora Construcciones & servicios de Ingeniería SAC, inicie mis prácticas y trabajos en la empresa familiar C&S Gutierrez SRL, experimentando los conocimientos adquiridos en los salones. Empecé a estudiar la maestría MDI (Master en Dirección de Empresa Constructoras e Inmobiliarias) en la PUCP el 2007, para que estos conocimientos sean llevados a la empresa familiar donde ya desempeñaba como Gerente de Operaciones, por varios años duplicamos las ventas y mejoramos nuestro historial crediticio ante el sistema financiero. Agrego que para ingresar al rubro de clientes mineros lleve un diplomado en temas relacionados a Seguridad y Salud de los trabajadores en la Universidad Ricardo Palma, lo cual sirvió para trabajar con el Cliente Shougang Hierro Perú SAA. Por último, del 2013 a la actualidad, me encuentro estudiando el MBA en ESAN y decido tener mi propia empresa Construcciones & Servicios de Ingeniería SAC, realizando las residencias de mis obras y realizarme como padre de familia formando un hogar en Lima, por último, culminé los cursos de especialidad como Gerencia de Proyectos y Sistemas de Gestión Integrado.

FORMACIÓN ACÁDEMICA

-) Título de Bachiller en Ingeniería civil Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica 2001-2005
-) Título de Ingeniero civil Universidad Nacional “San Luis Gonzaga” de Ica 2006
-) Master en dirección de empresas constructoras e inmobiliarias en la Pontificia Universidad Católica del Perú, en Lima 2007
-) Maestría en administración de empresas en ESAN, en Lima 2017

EXPERIENCIA PROFESIONAL

-) Residente de obra / jefe de proyecto en Construcciones & Servicios de Ingeniería SAC, ejecutando obras como: subdivisión de lotes, construcción de viviendas Las Palmeras Fundo Primavera , construcción de edificación para alojamiento de empleados y obreros, construcción de las viviendas para empleados y funcionarios, terminación de obra del módulo de TBC y consultorios del programa madre niño del centro de salud Lircay y Rehabilitación de la infraestructura de la Sede Imperial Cañete entre otras. Desde el 2013 a la actualidad.
-) Residente de obra / jefe de proyecto en C&S Gutierrez SRL, ejecutando obras como: construcción de talleres, aulas tecnológicas, SS.HH, escaleras, redes exteriores eléctricas, IE N° 22540 Nuestra Señora de Guadalupe, IE Santa María, IE Juan Velasco Alvarado, ISTP de Nasca,

CS Alto Laran - Microred Pueblo Nuevo, Centro de Salud FONAVI - IV Etapa, ampliación del edificio "L" entre otras. Desde el 2007 al 2012.

ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS

-) En junio del 2005 participe en calidad de ponente en el I Congreso de estudiantes de Ingeniería Civil realizado la Universidad Privada Antenor Orrego en Trujillo – Perú.
-) En septiembre del 2005 participe en calidad de ponente en el II Congreso latinoamericano de estudiantes de Ingeniería Civil realizado en la Universidad de Bio Bio – Chile.
-) En octubre del 2011 culmine los estudios en la Universidad Privada "Ricardo Palma" del diplomado de Prevención de riesgos, culminado con título en Lima – Perú.
-) En marzo del 2015 culmine los estudios del curso de especialización en la Universidad Nacional de Ingeniería de Gerencia de Proyectos en Lima Perú.

IDIOMAS

Inglés – Nivel intermedio

MANEJO DE PROGRAMAS

Ms Project, Ms Word, Ms Excel, Ms Power point, Autocad, S10, P6, Adobe Acrobat

DATOS PERSONALES

Iqueño nacido en 1985, durante mi vida universitaria participé en actividades como los concursos de concreto de alta resistencia en ACI-Perú, así como presentaciones de trabajos de investigación dentro en la Universidad de Bio Bio en Chile y la Universidad Antenor Orrego en Trujillo como ponente, sin descuidar el record académico el cual me llevo al primer puesto en el último ciclo universitario. Actualmente vivo en familia con mi esposa Juli y mis dos preciosos niños Mateo y Luciana, en Lima.

Marcos Rengifo Paredes

Ca. Alcanfores # 250 Dpto. 202 - Miraflores
Teléfonos: 447-2811, 990670775, 989012324
Email: mr.marcos.rengifo@gmail.com

PERFIL

Ejecutivo en tecnologías de la información con sólidos conocimientos en desarrollo de sistemas, con equipos multidisciplinarios. Habilidad para identificar, analizar y brindar soluciones, con creatividad. Promotor del cambio y nuevos desafíos busco crear valor incrementado los niveles de calidad y competitividad en la organización. Especialista en sistemas financieros orientados a la banca de Inversión, Consumo y Microempresa. Sólida escala ética y valores.

FORMACIÓN ACÁDEMICA

-) MBA, Maestría en Administración (cursando), Universidad ESAN Año 2015
-) Ingeniero de Sistemas y Computo (Titulado), Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Año 2012
-) Ingeniería de sistemas e informática (Bachiller), Universidad Norbert Wiener, Periodo: 2003 / 2011
-) Técnico en Computación e Informática (Titulado), I.S.T Norbert Wiener, Periodo: 1999 / 2002

EXPERIENCIA PROFESIONAL

-) BancoGNB (Dic. 2015 – Actualidad)
Cargo - Especialista Senior
Mis funciones son de Gestión de proyectos en desarrollo de sistemas.
-) Mibanco Banco de la Microempresa (Jul. 2014 – Dic. 2015)
Cargo - Analista Senior de canales electrónicos
Mis funciones Fueron de gestión de proyectos de sistemas relacionados a canales e interfaces.
-) CSC Innovacion S.A. Grupo Acp (Otc. 2011 – Jun 2014)
Cliente: Mibanco - Analista de sistemas
Mis funciones fueron de gestión y desarrollo de sistemas en proyectos de sistemas, relacionados con:
Canje electrónico de cheques, Transferencias Interbancarias y del exterior, Embargos Telemáticos, Cuentas Pasivas (Ahorro, Corrientes, Depósitos a Plazo, CTS), Tarjetas de débito, Caja, Mesa de dinero, Remesas, administración de Tasas y Comisiones.
Explotación de datos para generación de información financiera para: Marketing, Negocios, Operaciones, BackOffice y Regulatorios.
-) Software Enterprise Services Sac (Set. 2009 – Oct. 2011)
Cliente – SCOTIABANK PERU – Ingeniero de software

He participado en desarrollo de sistemas de gestión gerencial y planificación,, Leasing, Retail, Cobranzas, redes ATMS, Evaluación de créditos.

) Software Enterprise Sourcing (Set. 2007 – Jul. 2009)
Cliente: Banco del Trabajo – Analista de Sistemas
Estaba como responsable en el desarrollo de plataformas de Cobranzas, Telemarketing y Refinanciaciones.

OTROS ESTUDIOS

-) Diplomado en dirección de proyectos, PMCertifica, 2013
-) Seminario Internacional de maestría 2017, Universidad ESAN - ESADE (Barcelona - España)

IDIOMAS

Inglés Nivel Intermedio

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	13
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	16
1.1 EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	18
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	18
1.4 LIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	19
1.5 CONTENIDO DE LA INVESTIGACION	19
CAPÍTULO II. SITUACIÓN ACTUAL DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN EN EL PAIS	22
2.1 MARCO NORMATIVO EN PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN.....	22
2.1.1 BASE LEGAL LABORAL.....	22
2.1.2 BASE LEGAL EN SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	23
2.2 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	25
2.3 CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN.....	26
2.4 ACTUALIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR.....	27
2.5 GENERACIÓN DE EMPLEO EN EL SECTOR	29
CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO	30
3.1 EL CLIMA ORGANIZACIONAL	30
3.1.1 TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL	34
3.1.2 INSTRUMENTOS DE MEDICION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL....	35
3.2 SATISFACCIÓN LABORAL	37
3.2.1 TEORÍAS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL	40
3.2.2 INSTRUMENTO PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN LABORAL.....	42
3.3 CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCION LABORAL	42
3.4 MODELO CONCEPTUAL E HIPÓTESIS	45
CAPÍTULO IV. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO	47
4.1 CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN	47
4.2 UNIDADES DE ESTUDIO	48
4.3 POBLACIÓN Y MUESTRA	49
4.4 PROCESO DE DESARROLLO DEL INSTRUMENTO	50
4.5 RECOLECCIÓN DE DATOS	53
4.6 ANÁLISIS DE DATOS	53

CAPÍTULO V. RESULTADOS	54
5.1 ANÁLISIS FACTORIAL	54
5.2 ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA MUESTRA	57
5.3 FIABILIDAD Y CONSISTENCIA INTERNA	62
5.4 CONSTRUCCIÓN DE MODELOS	63
CAPÍTULO VI. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	72
6.1 CONCLUSIONES	72
6.2 DISCUSION	73
6.3 IMPLICACIONES PRÁCTICAS PARA LA GERENCIA	76
6.4 POSIBILIDADES PARA INVESTIGACIONES FUTURAS	77
LISTA DE ANEXOS	79
LISTA DE TABLAS	80
LISTA DE FIGURAS	81
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	82

RESUMEN EJECUTIVO

Maestría en: Administración de Negocios
Título de la Tesis: Clima organizacional y Satisfacción laboral en pequeñas empresas del sector construcción. Caso peruano
Autores: Añaños Zegarra, Adriel
Gutiérrez Morales, Carlos Blas
Rengifo Paredes, Marcos

RESUMEN

El sector construcción peruano tiene ciertas características que la diferencian del resto de sectores productivos como el alto movimiento de su personal debido a los trabajos por proyectos que su suelen dar, los sueldos homologados, la presencia de sindicatos, poca capacitación técnica, etc. A esto se le suma que la mayoría de las empresas que conforman este sector son PYMES (Pequeña y Mediana Empresa) que representa el 99.32% del total. Es así que un buen manejo y control del personal puede significar alguna ventaja sobre otros competidores.

En base a esta necesidad, encontramos que uno de los motivos más frecuentes de la rotación es el deficiente o mal clima en las organizaciones, aspecto que se ve reflejado en la Satisfacción del trabajador promedio y que muchas veces no es tomado en cuenta por las organizaciones, especialmente las pequeñas y que no tienen una estructura mucha más organizada como las grandes industrias, en donde hay un especial cuidado a estos factores.

Es así que en esta investigación examinaremos el clima organizacional en las pequeñas empresas del sector construcción y su relación con la satisfacción laboral de sus empleados y obreros. En base a esta realidad, utilizaremos modelos validados en diferentes estudios para otros sectores donde realizamos

una encuesta de manera exploratoria que utilizamos como punto de partida en la cual contamos con la participación de trabajadores de cinco empresas.

El fundamento teórico ha permitido dar un marco de referencia a esta investigación, a través del cual hemos identificado los conceptos de Clima Organizacional, sus dimensiones y constructos, reconociendo los modelos teóricos e instrumentos de medición.

Para medir el Clima Organizacional hemos utilizado el modelo formulado por Litwin y Stringer (1968) y hemos tomado las siguientes dimensiones (Estructura, Apoyo, Recompensa + Riesgo) que explicarían el clima en las pequeñas empresas del sector construcción en nuestro país.

Para medir la Satisfacción Laboral hemos utilizado el modelo propuesto por J.L. Meliá y J.M. Peiró (1989) que demostrarían el grado de satisfacción de los trabajadores de las pequeñas empresas del sector construcción dado que este modelo agrupa a las siguientes dimensiones: Satisfacción con la supervisión, satisfacción con el ambiente físico de trabajo y satisfacción con las prestaciones recibidas.

El método de esta investigación es descriptivo correlacional, La herramienta para el levantamiento de datos estadísticos son dos cuestionarios con respuestas tipo Likert con un rango de 1 a 4, orientado a medir el clima organizacional y la satisfacción laboral utilizando los modelos anteriormente mencionados.

Es así que en base a encuestas ampliamente conocidas y validadas, seleccionamos por conveniencia a 5 pequeñas empresas del sector construcción para corroborar estas teorías y evidenciar si existe relación o no entre ellas. Los resultados que arroja esta investigación revela la existencia de una relación Clima organizacional - Satisfacción laboral positiva en las pequeñas empresas del sector construcción en el Perú e indican que a pesar que si se obtienen resultados relacionados, también podemos encontrar que algunas aspectos o también llamados dimensiones del Clima Organizacional

según Litwin y Stringer no pueden ser aplicados en este sector, debido a las características propias del mismo.

Por tanto; parte de nuestros resultados serán evaluar porque algunos aspectos si son aplicables a este sector y cómo aprovecharlos de mejor forma y porque algunos otros aspectos difieren de lo que indican los autores escogidos para este análisis.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo desarrollamos la introducción a la presente investigación, formulamos el problema de la investigación, establecemos los objetivos, la justificación y las delimitaciones.

1.1 EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

En 1924 Elton Mayo se preguntó cuáles serían los elementos que podrían contribuir a mejorar la productividad de las organizaciones, desde entonces, muchos han sido los intentos por dar una respuesta satisfactoria a esta cuestión.

Un estudio realizado en la planta de Western Electric Co, ayudó a comprender que el clima organizacional se encuentra supeditado a unas numerosas variables, que dependiendo de su énfasis influyen en las emociones de las personas y en los resultados económicos de la organización.

Hacer referencia a la definición de clima organizacional en la actualidad es de suma dificultad porque a más de 50 años de que comenzara a intentar consolidarse, no hay un acuerdo sobre su concepto al aplicarlo (Parker, 2003) sin embargo una de las definiciones más usadas es la (Patterson et al., 2005), que define al clima organizacional como una variable que interviene entre la empresa y el comportamiento de sus integrantes, y pretende entender cómo las personas viven el trabajo.

En un estudio realizado por Olanz y Ortiz en 2014, sobre clima organizacional basándose en el trabajo de Patterson 2005 indican que el Clima Organizacional es considerado un factor que actúa entre el entorno de una organización y el comportamiento que tienen los individuos que la conforman, buscando justificar objetivamente que sentimientos procesan las personas durante la ejecución de sus tareas en el ambiente de trabajo.

Entre los estudios realizados para medir el Clima Organizacional se han propuesto varias herramientas. En 1968, Litwin y Stringer propuso un cuestionario de valora nueve dimensiones y que tienen relación con áreas específicas de la empresa. Otro cuestionario fue el de Patterson que agrupa a 19 dimensiones.

Asimismo, el concepto de clima organizacional, ha sido muchas veces relacionado con satisfacción laboral (9,10) Locke (1976), conceptualizó la idea de satisfacción laboral y lo definió como un placentero estado emocional que es subjetiva a las vivencias del sujeto en el trabajo.

La satisfacción es según Robbins (1998), el conjunto de actitudes que tiene el sujeto hacia su trabajo, plantea que si el individuo está complacido con su puesto de trabajo muestra un comportamiento positivo hacia este, lo que mejora su rendimiento.

En la literatura revisada, encontramos investigaciones sobre la relación de clima organizacional y satisfacción laboral en campos como la salud, le educación, en la gran empresa, pero no en el campo de la construcción en las pequeñas empresas, y de ahí nuestro interés por saber cómo es el clima organizacional en estas pequeñas empresas dedicadas a la construcción más aun cuando estas tienen una característica singular el de trabajar por proyectos que son construidos con empleados y obreros, especialistas y no especialistas movilizados o destacados de la capital hacia las regiones y localidades donde se ejecuta el proyecto y de manera inversa.

En este contexto, nuestra pregunta de investigación es: ¿Cuál es relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los proyectos de las pequeñas empresas del sector construcción?

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

-) Definir la relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en proyectos de construcción en pequeñas empresas del sector construcción.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

-) Determinar la relación entre la dimensión Estructura con la Satisfacción Laboral en proyectos de construcción en pequeñas empresas.
-) Identificar la relación entre la dimensión Riesgo + Recompensa con la Satisfacción Laboral en proyectos de construcción en pequeñas empresas.
-) Determinar la relación entre la dimensión Apoyo con la Satisfacción Laboral en proyectos de construcción en pequeñas empresas.
-) Determinar la relación entre las Variables de Control y la Satisfacción Laboral en proyectos de construcción en pequeñas empresas

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El motivo de esta investigación es conocer cómo se relacionan el clima organizacional y la satisfacción laboral en los proyectos de las pequeñas empresas dedicados a construcción.

Para el país esta investigación proporciona información relevante sobre la gestión en RRHH en pequeñas empresas del sector construcción, tomando como referencia que este sector tiene un potencial desarrollo y no cuenta con estudios especializados.

Para las pequeñas empresas constructoras, este estudio es importante porque las estrategias recomendadas servirán de patrón para la gestión de

RRHH permitiendo mejorar los resultados en manejo del Clima Organizacional.

1.4 LIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

-) Esta investigación se basó sólo en empresas pequeñas que se dedican a la construcción de obras civiles, de menos 50 trabajadores.
-) Las limitaciones que se tuvo fueron fue la escasa información referente clima organizacional y satisfacción laboral en pequeñas empresas constructoras,
-) Muy pocas pequeñas empresas del sector dispuestos a participar, porque piensan que podrían verse perjudicados
-) Restricción de comunicación con las fuentes primarias debido a la confidencialidad de la información, alta restricción y poca disponibilidad de tiempo por parte de los administradores y gerentes de las empresas
-) Poca capacidad de algunos obreros de construcción civil para realizar las encuestas.
-) Al usarse una muestra de tipo por conveniencia, no podemos inferir que los resultados obtenidos en esta investigación sean los que expliquen el comportamiento de toda la población.

1.5 CONTENIDO DE LA INVESTIGACION

Para realizar esta investigación hemos acordado seguir la siguiente secuencia lógica, desarrollando seis capítulos en los que se presentan información relacionado a los aspectos metodológicos y situacionales del sector en estudio, el marco teórico, el planteamiento metodológico y finalmente los resultados y discusiones.

Capítulo I. Introducción, se detallan la introducción a la investigación, formulamos el problema de la investigación, establecemos los objetivos, la justificación y las delimitaciones.

Capítulo II. Situación General de las pequeñas empresas del sector Construcción, desarrolla el marco normativo laboral del sector construcción, aspectos sobre la seguridad, el análisis situacional del entorno donde se detallan algunos aspectos como económicos, tecnológicos, político y social, culturales; características de las pequeñas empresas y un análisis de los recursos humanos de este sector.

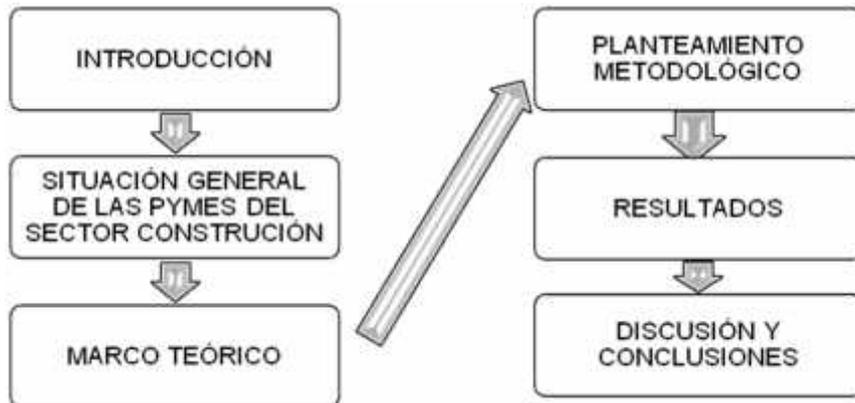
Capítulo III. Marco Teórico, se desarrolla el marco conceptual en la cual se detallan aspectos teóricos referentes a la investigación y se listan resultados de estudios realizados y se plantean las hipótesis de la investigación.

Capítulo IV. Planteamiento Metodológico, Se describe la metodología utilizada la misma que partimos del diseño de la investigación, las unidades de estudio, el procesamiento y análisis de los datos.

Capítulo V. Resultados, se presentan los resultados del análisis factorial, se analiza cuantitativamente y exponen la fiabilidad y consistencia.

Capítulo VI. Discusión y Conclusiones, se presentan las conclusiones y discusiones tomando como base las variables estudiadas en el marco teórico.

FIGURA N° 1 CONTENIDO



CAPÍTULO II. SITUACIÓN ACTUAL DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN EN EL PAIS

El sector construcción y PBI del País poseen relación positiva (cuando uno crece el otro también y viceversa) y aporta de 5% a 7% al PBI Nacional, cuando el PBI del País aumenta generalmente el PBI de construcción aumenta el doble y cuando PBI del País disminuye generalmente el PBI de construcción disminuye el doble, además existe comportamiento cíclico que está relacionado además con el comportamiento cíclico del PBI del País y las variaciones positivas o negativas son generalmente mayores al 10%, quiere decir que la paralización de algún proyecto importante como Refinería de Talara o ampliaciones de minas pueden afectar en más de 10% las variaciones del PBI del sector construcción, actualmente existe poco crecimiento del PBI y poco crecimiento del PBI del sector construcción, por último se menciona que posee alta contratación de mano de obra no calificada

Por ser la construcción una industria con alto movimiento de personal (empleado y obrero) posee características especiales tales como rotación intensa de empleados y obreros, sindicato, falta de capacitación técnica, aumento de salarios del empleado, labores sin un lugar fijo y poca tecnología en procesos.

Estas características inciden de manera significativa en las pequeñas empresas del sector construcción ya que son 1'518,284 empresas formalmente constituidas representando el 99.32% de empresas totales del país, pero la mayoría de estudios no incluyen a este grupo empresarial.

2.1 MARCO NORMATIVO EN PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN

2.1.1 BASE LEGAL LABORAL

En el Perú, la base legal vigente aplicable a todos los sectores del país siendo su alcance: los beneficios sociales como el CTS, descansos, gratificaciones, participación de utilidades (renta),

asignaciones, vacaciones; y descanso médico, turnos atípicos, permisos, licencias, descuentos.

Por último, existe leyes exclusivas del sector construcción como el nuevo registro de trabajadores de construcción civil que servirá para filtrar los grupos de extorsión con los verdaderos trabajadores del rubro construcción, el fomento a la inversión privada de la construcción, además de la celebración del día de la construcción civil y el más importante la Negociación Colectiva que realiza el sindicato de trabajadores de construcción y CAPECO que finaliza en una acta.

Precisamente esta Acta de negociación colectiva realizada anualmente posee: aumento del jornal; los descansos ya sea por ser feriado o el que se considera un día por semana; las bonificaciones por agua, desgaste de uniforme, herramientas, traslado, trabajos en altura, trabajos en altitud, trabajo de noche, contacto con agua, trabajo en aguas servidas, especialización y trabajos en excavación; las asignaciones como tener hijo en etapa escolar y muerte; gratificación; vacaciones y CTS.

Es importante mencionar las dos categorías de los trabajadores del sector construcción y son: primero los empleados que según la contabilidad laboral se consideran régimen común y forman parte del soporte y dirección la empresa; segundo los obreros que pertenecen al régimen de construcción civil y esto son: Operarios, oficiales y peones.

2.1.2 BASE LEGAL EN SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

Es importante mencionar que a pesar que el marco normativo en seguridad y salud ocupacional pertenece a marco normativo laboral se hace mención de manera independiente por la relevancia

existente de este marco normativo en el sector construcción debido a que el sector de construcción es considerado actividad de alto riesgo.

Actualmente el Perú posee un marco normativo sólido no solo del tema laboral sino en seguridad y salud ocupacional para todos los sectores productivos como los lineamientos generales de ley de seguridad y salud en el trabajo, registro de información sobre accidentes, incidentes peligrosos y enfermedades ocupacionales, registro de auditores para evaluación del sistema de gestión de, norma de ergonomía y procedimiento de evaluación de riesgo disergonómico, registros obligatorios del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo para pequeñas empresas y para el exclusivo del sector construcción existe la norma técnica de edificación **G.050 seguridad durante la construcción**.

Lo resaltante en dicha Norma G.050 son tres: primero que el empleador debe hacer entrega de implementos de seguridad personales y colectivos además de protecciones en caso de actividades de alto riesgo como son en caliente, altura, confinamiento y excavación; segundo mantener y entregar al proyectos áreas comunes para el correcto desempeño del trabajador como son áreas de: dirección, administración, SSHH, comedor, vestuario, almacenamiento de herramientas, operaciones de obra, acopio temporal de residuos, guardianía, vías de circulación peatonal, vías de circulación de maquinarias de transporte y acarreo de materiales; tercero debe constituirse un comité Técnico de Seguridad y Salud en el Trabajo integrado de manera paritaria y elaborar plan de seguridad y salud ocupacional el cual garantiza la integridad física y salud de los trabajadores y terceros, durante la ejecución de la obra.

2.2 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

ASPECTOS ECONÓMICOS

De acuerdo al análisis realizado al World Economic Forum 2015 - 2016, nos muestra que el Perú ocupa, en competitividad global, el lugar 69 de 140 retrocediendo 4 posiciones con respecto al año anterior, tercera posición en Sudamérica detrás de Chile y Colombia.

Entre los sub índices existen fortaleza nacional en entorno macroeconómico, eficiencia en el mercado de bienes, desarrollo de los mercados financieros y incremento del tamaño del mercado; pero como debilidad nacional tenemos a las instituciones del estado, preparación tecnológica, sofisticación empresarial e innovación, educación primaria, educación superior y salud.

Además se revisa que los factores problemáticos para realizar empresas en el Perú para todos los sectores productivos son la ineficiente burocracia, regulaciones laborales y la corrupción, factores que influyen directamente en el sector construcción.

La característica más común de las pequeñas empresas es el uso intensivo de puestos de trabajo o mano de obra. Pero estos sectores son los que cuentan con baja productividad, baja sofisticación y bajos salarios

ASPECTOS POLÍTICO Y SOCIAL

La corrupción como El caso Odebrecht muestra la oportunidad de combatir una traba de nuestra competitividad mundial ya que genera sobrecostos como los pagos indebidos para ganar el proceso de selección, aumento de costo de la obra, ejecución de obras sin prioridad nacional como el

gaseoducto del sur y finalmente, barrera de empresas con prácticas honestas. Consecuencia a esto el desaliento del ciudadano y la legalidad de los gobernantes la que conlleva a una barrera al desarrollo del país.

ASPECTOS CULTURALES

En el MTPE menciona para el sector construcción que en el rango de 40 a 49 años y de 60 a más años, existe más trabajadores que en otros sectores, el 91% de trabajadores son varones, mayor al promedio de los demás sectores (66%), la distribución del PEA ocupada por rango de horas semanales trabajadas posee mayor incidencia en el rango de 48 horas con respecto a otros sectores. Además los ejecutivos (2.10% del PEA de sector construcción) poseen estudios universitarios (67.8%), los empleados y obreros poseen mayormente secundaria (95.9%).

2.3 CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN

Por tener mayor incidencia de mano de obra que otros sectores y por trabajar por proyecto, las características son:

Trabajo eventual, generalmente la contratación es por semana, por actividad específica y por proyecto, por ejemplo se contrata 04 peones por 03 semanas solo para realizar excavación de zanjas. Terminada esta labor si existe algún trabajo distinto que requiere se puede “recontratar”

Ubicación a pie de obra, no existe trabajo en el mismo lugar, ya que al término del proyecto, estos trabajadores van en búsqueda de otro trabajo que definitivamente no queda en el mismo lugar, a pesar que buscan que sea en el mismo distrito no existe seguridad de encontrar trabajo en la misma zona.

Turnos especiales, los trabajos de encofrado generalmente ingresan antes de las 6:00am pero los trabajos de concreto ingresan al medio día, generando que el personal tenga horarios distinto en un mismo proyecto,

hay trabajos como curado de concreto que se realiza en turno noche. Y en caso de construcción en mina existe doble o triple turno.

Trabajo de alto riesgo, construcción debe analizar la probabilidad y severidad de ocurrencia con los peligros existentes que puede ser potenciales accidentes o enfermedades ocupacionales, para esto existe un seguro adicional en el sector construcción que es Seguro complementario de trabajo de alto riesgo.

2.4 ACTUALIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR

Básicamente toda decisión en las pequeñas empresas es tomada por el dueño que generalmente es el gerente general algunas veces apoyado en la administración y busca la rentabilidad efectiva a corto plazo como lo observamos en **Anexo 014. Encuesta estado actual de RRHH**

Los procesos de gestión de recursos humanos en el sector construcción se sabe y se entiende que debe existir esta gestión, además se conoce la existencia de procesos de selección, formación, desempeño, compensación y clima organizacional, pero estos procesos son llevados intermitentemente y de acuerdo a lo que define en el momento el dueño o gerente ya que se podría decir que el área de recursos humanos es una área que pertenece a la gerencia general para pequeñas empresas, como se visualiza en la pregunta 03 en **Anexo 014. Encuesta estado actual de RRHH**

En el análisis y descripción del puesto de trabajo que es una proceso de la selección de personal, generalmente el gerente general hace el pedido dando el monto máximo a pagar por la empresa (incluyendo todo tipo de beneficios e impuestos dentro de ese monto) y el cargo o función principal a desarrollar (muchas veces que son requerimientos del cliente) y desde ahí se hace la búsqueda, pocas veces se tiene un perfil del puesto desarrollado.

Para el reclutamiento de potenciales candidatos primero se hace búsqueda dentro de los conocidos o amistades del sector para saber si hay disponibilidad del alguno de ellos con el perfil, en caso de encontrar la contratación se hace casi directa solamente con una entrevista que sirve para confirmar las condiciones, caso no exista disponibilidad entre los conocidos se hace publicación del mismo.

No hemos visto algún tipo de planes de formación hacia el personal contratado o potencial personal a contratar, esto debido a la alta rotación en el sector construcción, pero en el caso de inducción se da mucho énfasis a los temas de seguridad y salud ocupacional en los trabajos de construcción, mayoría de veces se toma examen y se despide a personal que no puede pasar con nota aprobatoria, aunque este pedido se da generalmente por solicitud del cliente. En caso de las capacitaciones son las exigidas por el cliente en materia de seguridad y salud ocupacional y las charlas de 5 minutos al inicio de jornada.

La evaluación de desempeño laboral se da mediante reuniones no programadas entre su jefe inmediato del evaluado y el gerente general donde muchas veces prima lo que ocurrió últimamente más que una evaluación constante sobre toda la trayectoria del trabajador y existe incidencia sobre la percepción que tiene el jefe inmediato sobre el empleado a evaluar.

Para las remuneraciones son negociadas si al trabajador empleado desea estar en cuarta categoría o quinta categoría sustentando el costo total del trabajador hacia la empresa, además que la contratación es temporal y es mal traducida como que puede elegirse estar en cuarta categoría, en caso del personal obrero se contrata en quinta categoría y subcontrata de mano de obra.

Por ultimo en el clima organizacional no es interpretado en sus dimensiones, además que la gerencia confunde con motivación, satisfacción, desempeño; aunque los trabajadores entienden que el clima organizacional como su entorno y que puede ser mejorado o no, no se

entiendo que puede ser medido y no ven necesario medirlo, siente que es más provechoso mejorar alguna dimensión sin saber la medida inicial como se visualiza en pregunta 05 en **Anexo 014. Encuesta estado actual de RRHH**

2.5 GENERACIÓN DE EMPLEO EN EL SECTOR

Para nuestro caso se analizará a empresas privadas formales, los cuales se dividen en empleados (régimen común) y obreros (régimen de construcción civil).

Además el sector construcción está entre las 7 actividades en generación de empresas y un 5.8% de la totalidad de empresas. El 7.1% de los trabajadores pertenece al sector construcción siendo la cuarta actividad más importante por cantidad de trabajadores formales.

Además, el sector construcción es la sexta actividad en promedio de salario, a pesar de hacer uso de intensivo de Peón de construcción que representa el 2.1% de trabajadores totales considerando todos los sectores. Pero también es el sector con la más alta cantidad de trabajadores sindicalizados, como tasa de sindicalización es el segundo sector.

CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo tratamos el marco conceptual y desarrollamos la literatura que soporta esta investigación, en la cual se presentan resultados de estudios realizados y se plantean las hipótesis de la investigación.

3.1 EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Las organizaciones tienen características comunes, sin embargo, ninguna de ellas es igual, cada una tiene características y propiedades únicas. Así, el ambiente interno de cada organización es diferente en cada organización, a pesar que sea de un mismo sector. Las personas que trabajan en ella comparten políticas organizacionales, propósitos y creencias comunes, pero percepciones del entorno diferentes.

Edel, R. et al. (2007). El interés por conocer el clima organizacional y las implicancias que tendría en la organización, está basado en la importancia del papel que parece estar jugando todo el sistema de los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir y pensar y, por ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla.

Otra consideración importante que cabe resaltar es la propuesta por (Fernández y Sánchez 1996) en Edel, R. (2007) quienes consideran que los orígenes de la preocupación por el clima organizacional se sitúan en los principios de la Psicología Cognitiva, en el sentido de como los empleados entienden la organización en la que se desenvuelven, y como éstos toman la información sensorial entrante y la transforman, sintetizan, elaboran, almacenan, recuperan y hacen uso de ella; y finalmente como la cognición lleva a la conducta.

Al respecto, Rensis Likert (1986), "menciona que la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta, lo que cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva. Entonces, la preocupación por el estudio de clima laboral partió de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el

contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva ¹.”

Definiciones del clima Organizacional

Actualmente, el concepto de clima organizacional es un tema que despierta el interés de múltiples profesionales y disciplinas; por su importancia en el contexto organizacional en el que priman las interacciones sujeto-organización y sujeto-sujeto.

De acuerdo a la literatura revisada el estudio del clima organizacional se ha venido desarrollando y ofreciendo una amplia gama de definiciones del concepto que independientemente de la diversidad de definiciones que se han propuesto, se considera que existe un significativo consenso en que el Clima Organizacional es una dimensión de la calidad de vida laboral y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una organización.

La fundamentación teórica básica sobre el clima organizacional se desarrolla a partir de los estudios de Lewin (1951), para quien el comportamiento del 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 la organización.

Posteriormente Litwin y Stringer (1968)² la definen como “efecto del sistema y de otros factores ambientales formales, donde las creencias y los valores juegan un papel muy importante en las motivaciones de las personas en la organización”.

¹ Edel, R., García, A. y Casiano, R. (2007) Clima y Compromiso Organizacional.

² Litwin, G., and Stringer, R. (1968), Motivation and Organizational Climate, Cambridge, MA:Harvard University Press.

Por su parte Hall (1972), definió clima organizacional como las propiedades intrínsecas del ambiente y que el trabajador percibe de manera directa o indirecta, y supone son una fuerza influyente en su conducta.

Waters (1974), por su lado lo definió clima como “conjunto de sentimientos del individuo y su opinión sobre aspectos de la organización como: estructura, apoyo, recompensas, entre otros”.

Campbell (1976) considera que el clima organizacional es causa y resultado de la estructura y de diferentes procesos que se generan en la organización, los cuales tienen incidencia en la perfilación del comportamiento.

Peiró (1984) quien también definió la satisfacción dijo que el clima organizacional es un sentimiento subjetivo de la organización y de aspectos como: estructura y procesos. Su importancia radica en que actúa como antecedente de la conducta de sus miembros.

Robbins (1990) en un intento por delimitar el concepto de clima lo define como la personalidad de la organización y se puede asimilar con la cultura ya que permite reafirmar las tradiciones, valores, costumbres y prácticas.

Chiavenato (1990) por su parte, considera que el clima organizacional es el medio interno y la atmósfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes en las actitudes, comportamientos de los empleados, desempeño laboral y productividad de la organización.

Autores más recientes, basados en investigaciones anteriores, como:

Silva (1996) define el clima organizacional como una propiedad del individuo que percibe la organización y es vista como una variable del sistema que tiene la virtud de integrar la persona y sus características

individuales (actitudes, motivación, rendimiento, satisfacción, etc.), los grupos (relación intergrupala) y la organización (procesos y estructura organizacional).

Por su parte "Goncalves (1997) sustenta que el clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores de la organización y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)

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

Méndez Álvarez, (2006) se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

Brunet en su libro *El clima de Trabajo en la Organizaciones* (2011 ³), considera el clima como un conjunto de características que describen una organización y la distinguen de otras en cuanto a sus productos fabricados o servicios ofrecidos, aspecto económico, organigrama, etc.

Para esta investigación, definiremos el clima organizacional como se percibe el entorno laboral, en lo referente Estructura, Apoyo, Riesgo y Recompensa en la organización.

³ Brunet, L. (2011) *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas, pág. 16

3.1.1 TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Rousseau (1988), quien postulo la existencia de cuatro tipos de climas en las organizaciones las describió y clasifico en: (4):

) **Clima Psicológico.** Está relacionado con la percepción del ambiente y la manera en que cada individuo se organiza, donde las diferencias particulares tienen una importante función en la formación de sentimientos o percepciones, algunos aspectos que da forma a este clima es la forma del pensamiento, personalidad, las interacciones sociales y la cultura.

) **Clima Agregado.** Aquí tienen mucha importancia las percepciones y el sentido de propiedad que sienten los individuos hacia una determinada área. Está determinado por el nivel operacional de la estructura organizacional.

) **Clima Colectivo.** Este tipo de clima se crea a partir del consenso entre pares, jefes y subordinados en relación al comportamiento de cada uno, donde las iteraciones cumplen un importante papel al determinar las percepciones compartidas, para identificar un clima colectivo se toma las percepciones de cada individuo de cada factor situacional y se combina en grupos que arrojan resultados idénticos del clima.

) **Clima Organizacional.** El contraste realizado en investigaciones actuales del clima organizacional y estructura organizacional se evalúan usando las percepciones de cada individuo, el resultado revela su inclinación dentro de la organización, por tal razón a este tipo de clima se le puede considerar como un descriptor de las características individuales de los sujetos dentro de la organización.

En 2013 Zohar propone el siguiente clima:

) **Clima de Seguridad.** Tiene un efecto directo en las expectativas de los trabajadores sobre su conducta en la seguridad y que modifica su comportamiento real de seguridad que implica un impacto directo en los registros de seguridad de la organización.

3.1.2 INSTRUMENTOS DE MEDICION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Dentro de la bibliografía ⁴ revisada tenemos varios instrumentos para medir clima, entre ellos:

) **Trice y Beyer (Teoría de la Tensión)**

En 1993 Consideran que debido a la tensión y conflictos entre ideologías en competencia se forma la cultura organizacional.

) **Peterson Y Smith (La Teoría del Rol).**

En 1995 establece que la toma de conciencia deriva del enlace de hechos con estructuras interpretativas que contienen un significado interorganizacional y los empleados dan sentido a los hechos usando estas fuentes.

) **Litwin y Stringer (Modelo del Clima Organizacional).**

Los autores aportaron esta teoría para el análisis de las empresas con el propósito de explicar los factores determinantes ambientales y situacionales que tienen mayor influencia en la conducta y las percepciones del individuo, por lo que la teoría explica las características conductuales de las personas dentro de la organización y utilizan los conceptos de motivación y clima.

También identificaron 9 dimensiones que se relacionan e influyen directamente sobre la conducta del individuo y que permite medir cambios en la organización. Las dimensiones que explicaron el clima serian factores relacionados con áreas y políticas de la empresa.

⁴ Litwin, G., and Stringer, R. (1968), Motivation and Organizational Climate, Cambridge, MA: Harvard University Press.

Indicaron también que la característica de la organización propicia un patrón de clima determinado con efectos directos en la motivación y comportamiento de los individuos y finalmente tiene consecuencias en la productividad, satisfacción, rotación, adaptación. Así tenemos las siguientes dimensiones:

- **Estructura:** está relacionado con las reglas existentes en la organización que incluyen las políticas, las jerarquías y obligaciones, entre otras. Tiene que ver con el respeto a las disposiciones formales de la organización como los canales comunicación y mando. Muestra el sentimiento o percepción a las reglas o procedimientos a que se enfrentan en el desarrollo de su trabajo.
- **Responsabilidad:** esta dimensión destaca el sentimiento que el individuo tiene de sí mismo, en cuanto a sus exigencias y responsabilidades y a la toma de decisiones por sí mismo y el compromiso que tiene con el trabajo encargado.
- **Recompensa:** esta dimensión expresa si la recompensa recibida es la adecuada por realizar un trabajo bueno. Con esta dimensión se mide como la empresa usa el premio o castigo.
- **Riesgo:** Se refiere a la conducta de los individuos hacia los desafíos y condiciones que obliga el trabajo y aceptan los riesgos de manera calculada con la finalidad de lograr sus objetivos.
- En relación a ello Berger (1965), alega que es vital crear un clima de riesgo calculado que promueva el desafío en todos niveles de la organización.
- **Calor:** Esta dimensión se centra en el ambiente de trabajo y las relaciones existentes con los subordinados, pares y superiores en la organización. En referencia a ello (Marín, 2003) destaca la importancia

de las relaciones interpersonales en organización, y la implicancia que tienen en el cumplimiento de las metas.

- **Apoyo:** Se refiere al mutuo apoyo entre los integrantes de la organización en todas las direcciones es decir desde la alta gerencia hasta abajo y viceversa. Dada esta característica Rosen y D'Andrade (1959), descubrieron la relación existente entre estructura y apoyo por lo que concluyeron que a mayor estructura existe menor es el nivel de apoyo y cordialidad.
- **Estándares de Desempeño:** Se refiere a la importancia que tienen las metas claras y las medidas de desempeño al cumplir los objetivos y las metas para los miembros de la organización. La importancia de esta dimensión radica en que permite identificar las capacidades de las personas a fin de motivarlas según su exigencia.
- **Conflictos:** esta dimensión se refiere a que los miembros pueden resolver sus problemas en un ambiente de mutuo respeto donde todos tienen la oportunidad de opinar y ser escuchados, aquí no tiene importancia la jerarquía, lo importante es llegar a consensos para solucionar problemas.
- **Identidad:** Esta dimensión se basa en el grado de pertenencia que tienen los individuos con su grupo y área específica formal o informal, trata también sobre la lealtad y el grado de identificación con la organización.

3.2 SATISFACCIÓN LABORAL

Locke (1976), Delimitó la satisfacción laboral llamándola como “un placentero y positivo estado de la emoción resultado de las experiencias laborales particulares de la persona” refiere también que no es solamente una actitud aislada y específica, es más bien una actitud genérica y global generado en las actitudes

particulares que una persona tiene hacia su trabajo y todo lo que se relaciona con él. Asimismo, plantea que la satisfacción en el trabajo se obtiene de la relación de lo realmente es deseado por el trabajador y lo que consigue, moderada por la importancia de la situación.

Palma, (1999) La tendencia en los últimos años por medir la satisfacción laboral a través de indicadores del comportamiento organizacional va en aumento ya que evaluados pueden derivar en políticas organizacionales.

Flores (1996) plantea que la satisfacción laboral implica lo que la persona siente y que también involucra el salario, las condiciones del trabajo y otros aspectos como la supervisión y promoción. Asimismo, sostiene que la satisfacción es una de las más importantes debido a que las personas pasan una significativa parte de su vida dentro de la organización y el grado de satisfacción tiende a variar según la persona. Hay estudios, que presentan y demuestran correlación positiva entre la edad, años de experiencia, cargo, y la satisfacción laboral.

Para los autores Zuluaga, M., Giraldo, M. (2001) "El concepto de satisfacción laboral hace referencia al estado afectivo de agrado que una persona experimenta acerca de su realidad laboral. Representa el componente emocional de la percepción y tiene componentes cognitivos y conductuales. La satisfacción o insatisfacción surge de la comparación o juicio de entre lo que una persona desea y lo que puede obtener. La consecuencia de esta evaluación genera un sentimiento positivo o de satisfacción, o un sentimiento negativo o de insatisfacción según el empleado encuentre en su trabajo condiciones que desea (o ausencia de realidades indeseadas) o discrepancias entre lo obtenido y lo deseado. En resumen, el grado de satisfacción se ve afectado por el Clima Organizacional"⁵.

Badoni (2010), relaciona la satisfacción laboral con la satisfacción psicológica que el colaborador obtiene al realizar un trabajo. Cuando una persona está satisfecha con su trabajo, toda la empresa e inclusive la comunidad se benefician en forma tangible e intangible. La persona satisfecha con el trabajo es un activo para la

⁵ Zuluaga, M., Giraldo, M. (2001). Clima Organizacional Departamento Administrativa de la Función Pública

organización y la persona insatisfecha es un pasivo. Schultz (1973, citado por Badoni, 2010) refirió la satisfacción laboral como "un conjunto de actitudes que los empleados tienen sobre sus trabajos y describen como la disposición psicológica de las personas hacia sus trabajos, cómo se sienten sobre el trabajo". Robbing (1996, citado por Badoni, 2010) define la satisfacción como "la diferencia entre la cantidad de recompensas recibidas por los trabajadores y la cantidad que creen que deberían recibir". Tosi et al (1998, citado por Badoni, 2010) definen la satisfacción en el trabajo "como una función de la medida en que la tarea proporciona a una persona el nivel deseado de resultados intrínsecos y extrínsecos".

Tsai (2014) señala que la satisfacción laboral es la evaluación de la reacción emocional del trabajo individual. Dessler (1980, citado por Tsai, 2014), mencionó que la satisfacción en el trabajo puede centrarse en requisitos como la seguridad, salud personal, crecimiento, trabajo en equipo y autoestima.

En relación al clima organizacional y la satisfacción, Friedlander y Margulies (1969), demostraron en un estudio que el clima organizacional es un determinante significativo de la satisfacción individual, el grado de impacto del clima sobre la satisfacción varía por el tipo de clima y el tipo de satisfacción, que el clima tiene un mayor impacto en la satisfacción con las relaciones interpersonales en el trabajo, un impacto moderado en la satisfacción con las oportunidades de progreso reconocible en la organización y un impacto menor en la autorealización de la participación en la tarea.

Por su parte Brunet (2011) en su libro *El Clima de Trabajo en las Organizaciones* sustenta que el clima organizacional tiene un efecto directo sobre la satisfacción y el rendimiento de los individuos en el trabajo. Dado que depende como el individuo perciba el clima en el lugar de trabajo su satisfacción será menor o mayor de acuerdo a las necesidades satisfechas que haya logrado, su desempeño laboral se verá igualmente afectado positiva o negativamente ⁶.

Según Larouche y Delorme citado por Brunet (2011) la satisfacción en el trabajo es una resultante afectiva del trabajador a la vista de los papeles de trabajo que éste

⁶ Brunet, Luc. (2011) *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas, págs. 78-81.

realiza, resultante final de la interacción dinámica de conjuntos de coordenadas, llamados necesidades humanas e incitaciones del empleo. Cuando un individuo puede encontrar dentro de los componentes de una organización una adecuación o una respuesta a sus necesidades, entonces se puede postular que estará satisfecho⁷.

De esta forma, la satisfacción laboral es entendida como un determinante del bienestar que una persona experimenta y se ha convertido en un objetivo central en las investigaciones, convirtiéndola en un ámbito de la calidad en el trabajo y que ha captado el interés de muchos investigadores.

Para esta investigación definimos a la satisfacción Laboral como "conductas que los individuos desarrollan hacia las situaciones de trabajo, que pueden ser referidas al trabajo en general o específico en consecuencia cuando nos referimos a la satisfacción laboral implica hablar de actitudes.

3.2.1 TEORÍAS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Tenemos varios modelos de determinantes de satisfacción laboral, como el modelo de Lawler, modelo de Mayo y el modelo de Meliá y Piero.

) Modelo de Lawler, Determinantes de la Satisfacción en el Trabajo.

El modelo planteado por Lawler (1996) se centra en la relación expectativa - recompensa, que produce la satisfacción como resultado de la comparación de la recompensa recibida por el beneficio del trabajo realizado y lo que el trabajador considera adecuado; en consecuencia, si la recompensa obtenida excede en comparación al adecuado el sujeto estará alcanzado la satisfacción de lo contrario estaría insatisfecho.

Para este modelo, la impresión que tiene el individual sobre la coyuntura en el trabajo es muy importante, al mismo tiempo se basa en el punto de partida de otras teorías como la disonancia cognitiva y la teoría de la

⁷ Larouche, V. y Delorme, F., "Satisfaction au travail: Reformulation théorique", Relations Industrielles, vol. 27 (4), 1972, págs.. 567-599. Citado por: Brunet, Luc. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas, págs. 78, 79.

igualdad que explican que el proceso para alcanzar la satisfacción e insatisfacción.

El término recompensa en esta teoría no significa solamente retribución financiera, sino que incluyen muchos factores que de una u otra manera tienen influencia en las facetas del trabajo estos pueden ser: la remuneración, promoción laboral, entre otros.

) **Modelo de Mayo, Escala de las relaciones humanas**

Este modelo fue diseñado por Mayo (1946), quien es fundador de la Nueva escuela de Relaciones humanas, quienes hasta ese entonces siguen estudiando a la empresa y la productividad como objetivo. Indica que el cambio en la satisfacción laboral de las personas condiciona la producción mucho más que los cambios en las condiciones físicas del trabajo. La necesidad de ser querido y aceptado por los compañeros de trabajo eran incentivos más importantes que los económicos o físicos propuestos por la organización.

En este modelo se incluyen aspectos sicosociales de los trabajadores cambiando al modelo netamente económico por uno social, resaltando que la satisfacción de los individuos no se reduce únicamente a un problema de salario y considera otras dimensiones como: el rendimiento, el sentido de la pertenencia e identidad.

) **Modelo de Meliá Y Peiró**

Describimos las dimensiones planteadas por Meliá y Peiró (1989) las cuales explicarían las causas de la satisfacción laboral de un individuo.

- **Satisfacción con la supervisión.** Es la manera que los supervisores valorar diferentes aspectos de sus superiores entre las cuales podemos indicar el seguimiento realizado a su trabajo y la periodicidad del mismo. El soporte que reciben, y equidad en términos de justicia.

- **Satisfacción con el ambiente físico del trabajo.** Es una medida relacionada al entorno y el espacio físico en que el trabajador realiza su trabajo, mide aspectos como infraestructura y aspectos ergonómicos del lugar de trabajo.

- **Satisfacción con las prestaciones Recibidas.** Esta medida hace énfasis en el compromiso con que la organización lleva a cabo los convenios, la disposición y leyes laborales establecidas, asimismo mide la forma en que se da la negociación entre la organización y el sujeto, el salario recibido, las oportunidades que tiene el sujeto en cuanto a promoción y formación.

3.2.2 INSTRUMENTO PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN LABORAL

Para esta investigación el instrumento usado en la medición de la satisfacción laboral en los trabajadores de la pequeña empresa de construcción es el modelo propuesto por Meliá y Peiró (1998), quienes han elaborado un cuestionario especial S10/12 que soporta a tres dimensiones: Supervisión, Infraestructura y salario.

3.3 CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCION LABORAL

Numerosos investigadores han demostrado que existe una relación entre el clima y la satisfacción. Así, Vollner (1962, 1963; véase Forehand y Gilmer⁸) demostró que el ambiente organizacional subyacente en las condiciones de trabajo de los investigadores científicos tiene un efecto sobre su satisfacción y su productividad.

Éstos están más satisfechos cuando trabajan en un ambiente no estructurado y en el que sus papeles están definidos sin ambigüedad. En consecuencia, la satisfacción varía frecuentemente según la percepción que tenga el individuo del clima organizacional.

⁸ Forehand, G. Gilmer, B., "Environmental variation in studies of organizational behavior", Psychology bulletin, 62, 1964, págs.. 205-222. Citado por: Brunet, Luc. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas, pág. 79.

Al estudiar la relación entre el clima y la satisfacción en las enfermeras y los administradores del hospital, Lyon e Ivancevich ⁹, dos investigadores estadounidenses, encontraron que el clima sí influía en la satisfacción, sobre todo en cosas como la satisfacción de promoción y desarrollo personal. Para los dos grupos ocupacionales estudiados, el clima tiene un efecto sobre la actualización misma, un resultado menos fuerte sobre la autonomía y una menor consecuencia sobre la estima de sí mismo.

Al comparar el clima organizacional de 21 empresas de investigación, que comprenden una muestra de 117 administradores y 291 científicos, Lawler et al ¹⁰. demostraron que la estructura organizacional tiene poca relación con el clima, tal y como lo percibieron los científicos. Por el contrario, la mayor parte de las variables de los procesos organizacionales tienen una relación significativa entre el clima y la satisfacción de las necesidades superiores (estima de sí mismo, autonomía y realización). De acuerdo con estos resultados la estructura no juega un papel tan importante en el clima mientras que los factores que afectan la vida cotidiana de una persona en el trabajo tienen una mayor influencia sobre la percepción del clima. Así, el estilo de liderazgo superior, el comportamiento del grupo, y las tareas que tienen efecto sobre la vida organizacional de los empleados influyen directamente en la percepción del clima.

Por ello a pesar de la relación entre ambos conceptos, es conveniente diferenciarlos; si bien por ejemplo una buena percepción del clima tiende a generar mayor satisfacción, los instrumentos que se usen para su medición deben diferenciarlos.

Un estudio realizado en Chile ¹¹ sobre clima organizacional y satisfacción laboral en establecimientos de salud del sector público, con la finalidad de demostrar la

⁹ Lyon, H. L. E Ivancevich, J. M., "An exploratory investigation of organizational climate and job satisfaction in a hospital", *Academy of management journal*, 17, 1974, págs.. 635-648. Citado por: Brunet, Luc. (2011) *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas, pág. 79.

¹⁰ Lawler, E. E. III, Hall, D. T. y Oldham, G. R., "Organizational climate: relations to organizational structure, process and performance", *Organizational behavior and human performance*, 11, 1974, págs.. 139-155. Citado por: Brunet, Luc. (2011) *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas, pág. 80.

¹¹ Chiang Vega, María Margarita, Salazar Botello, Carlos Mauricio y Nuñez Partido. Antonio "Clima organizacional y satisfacción laboral en establecimiento de salud estatal tipo 1". Universidad del Bío Bío. Chile. 2007.

relación de ambas variables utilizando una muestra de 327 empleados a través de dos instrumentos: modelo de Koys y Decorttis (1991) y modelo de Meliá y Peiró (1990). Probaron la existencia de relaciones significativas entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.

Otro estudio realizado en Lima ¹² sobre la relación entre la Satisfacción laboral – Fuentes de presión laboral en docentes de universidades, con la finalidad de dar a conocer el vínculo de dichas variables, utilizando una muestra de 506 docentes a través de tres instrumentos: Inventario de presiones a las que se enfrenta el docente, Encuesta, Escala de satisfacción validados. Probaron que la relación de las variables analizadas es inversa.

Un estudio realizado en Turquía ¹³ en el sector bancario encontró relación en clima y satisfacción laboral, los hallazgos muestran que el comportamiento y las actitudes, trabajo en equipo, los límites organizativos la cohesión y la ética tienen importante influencia en la satisfacción laboral. Los resultados son importantes porque señalan que el trabajo en equipo, las políticas y el ambiente de trabajo hacen contribuciones positivas a la satisfacción laboral.

Otra Investigación Exploratoria de Clima Organizacional y Trabajo Satisfacción en un hospital ¹⁴ en USA, concluyó que diferentes dimensiones del clima organizacional influyen en la satisfacción laboral en el trabajo en enfermeras y administradores.

El grado de impacto del clima sobre la satisfacción varía en cada dimensión del clima y el tipo de factor de satisfacción laboral. De hecho, algunas dimensiones del clima no tienen ningún impacto en la satisfacción laboral.

¹² Álvarez Flores, David, "Fuentes de Presión Laboral y Satisfacción Laboral en Docentes De Universidades Estatales y Universidades Privadas De Lima Metropolitana". Lima, 2000

¹³ Nihat Kayaa, Erdogan Kocb and Demet Topcuc, "An exploratory analysis of the influence of human resource management activities and organizational climate on job satisfaction in Turkish banks", Turkia, 2010

¹⁴ HERBERT L. LYON, JOHN M. IVANCEVICH. "An Exploratory Investigation of Organizational Climate and Job Satisfaction in a Hospital"

3.4 MODELO CONCEPTUAL E HIPÓTESIS

En la siguiente imagen Figura N° 2 se aprecia el Modelo conceptual de nuestra investigación.

FIGURA N° 2 MODELO CONCEPTUAL



Fuente: Elaboración propia en base al estudio realizado

Para desarrollar este proyecto de tesis hemos considerado como dimensión del clima organizacional a la Estructura, Apoyo, Riesgo y Recompensa y para la satisfacción laboral consideramos: Seguimiento, Infraestructura y Salario.

Se tomaron variables como las que se muestran en la Figura N° 2 Modelo conceptual. Así tenemos:

-) Hipótesis General: Existe relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los proyectos de las pequeñas empresas del sector construcción.

-) Hipótesis Específica 1: Existe relación entre las variables de control con la Satisfacción Laboral en proyectos de construcción en pequeñas empresas.

- J) Hipótesis Específica 2: Existe relación entre la dimensión Responsabilidad de Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en proyectos de construcción en pequeñas empresas.
- J) Hipótesis Específica 3: Existe relación entre la dimensión Calor de Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en proyectos de construcción en pequeñas empresas.
- J) Hipótesis Específica 4: Existe relación entre las dimensiones Riesgo más Recompensa de Clima Organizacional con la Satisfacción Laboral en proyectos de construcción en pequeñas empresas.
- J) Hipótesis Específica 5: Existe relación entre la dimensión Estructura de Clima Organizacional con la Satisfacción Laboral en proyectos de construcción en pequeñas empresas.
- J) Hipótesis Específica 6: Existe relación entre la dimensión Apoyo de Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en proyectos de construcción en pequeñas empresas.

CAPÍTULO IV. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

El presente capítulo trata de explicar los pasos para el Planteamiento de la Estructura Metodológica para esta investigación realizada, la descripción de las unidades de estudio que se han decidido emplear y sus características como su respectiva población. También se desarrolla a detalle todos los pasos para el proceso de desarrollo de Instrumento, la recopilación de los resultados de las encuestas, los instrumentos de medición validados para analizar las variables definidas (Clima Organizacional y Satisfacción Laboral) y finalmente se describe cómo se analizarán los resultados de acuerdo a las hipótesis planteadas.

4.1 CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de tesis es de tipo investigación, pues trata de responder la pregunta general de investigación comprobando o corroborando las hipótesis previamente planteadas.

Por las características de esta investigación podemos describirlas de la siguiente manera:

- Naturaleza Cuantitativa: Debido a que en esta investigación se han llegado a usar técnicas de estadística para el cálculo. La investigación cuantitativa trata de correlacionar las variables para determinar su fuerza, asociación y poder, y mediante una muestra poder determinar una inferencia a su Población que explique porqué suceden o se dan ciertas situaciones. (5)
- Tipo Descriptivo y Exploratorio: Debido a que se busca describir y medir la información sobre los conceptos y variables que involucran el Clima Organizacional e identificar las relaciones entre variables para compararlo con la Satisfacción Laboral en la muestra definida. (6)
- Tipo No Probabilístico por Conveniencia: Por las características de la tesis, la muestra adoptada fue una "por conveniencia", es decir que las 5 empresas (y

sus trabajadores) fueron escogidas debido a la facilidad, cercanía y accesibilidad de ellas para un integrante de la investigación, por tanto no estamos contando con que esta muestra sea una representativa de toda la población.

- Corte Transversal: Debido a que tomamos los datos resultantes de las encuestas en un determinado rango de tiempo (según se detalla en el punto 4.5 Recolección de Datos), no pudiendo cubrir la totalidad de la población establecida previamente.

4.2 UNIDADES DE ESTUDIO

Esta investigación se llevó a cabo en empresas de denominación Pequeñas (10 – 50 empleados) del sector construcción ubicadas en Lima. Estas empresas son:

- C&S Ingeniería SAC: Empresa constructora PYME inicia sus operaciones en 2008 ejecutando obras para la empresa C&S Gutierrez SRL, siendo su especialidad la ejecución de infraestructura educativa. Posteriormente amplía su alcance a obras educativa, medica, alojamiento, instalaciones sanitarias, entre otras, abarcando varios sectores del rubro de construcción. Tiene en la actualidad 38 trabajadores activos.
- YMABE: Es una empresa relativamente joven en el mercado peruano (6 años) enfocada a dar soluciones constructivas ligeras integrales para la construcción. Se enfoca en los grandes proyectos como hospitales, centros comerciales y proyectos en general. Tiene en la actualidad 29 trabajadores activos.
- EMOBYSER SAC: Empresa constructora PYME que inicia sus operaciones en 2006 ejecutando obras como consorciado de la empresa C&S Gutierrez SRL, siendo su especialidad la ejecución de agua y desagüe en zona sur de Lima. Tiene en la actualidad a 45 trabajadores activos.

- JBR SAC: Empresa constructora limeña PYME de 10 años de antigüedad concentrándose en ejecución de pistas y veredas en lima metropolitana con clientes del sector público. Tiene en la actualidad a 42 trabajadores activos.
- OIG SAC: Empresa del grupo constructor Ibérico Ingeniería y Construcción SAC. Creada para proyectos de construcción de pequeña envergadura, dedicada a obras viales a nivel nacional. Tiene en la actualidad a 30 trabajadores activos.

4.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población de las empresas escogidas para la investigación asciende a un total de: 184 trabajadores, que corresponde a hombres y mujeres, con y sin estudios, incluyendo personal operativo (personal obrero que trabajan en obras) y personal de confianza (personal administrativo de oficinas y mandos medios que trabajan gestionando, supervisando y/o tomando decisiones en obras) de todas las áreas y cargos.

TABLA N° 1 POBLACIÓN Y MUESTRA POR EMPRESA

	Población	Muestra
C&S Ingeniería SAC	38	29
EMOBYSER SAC	45	32
JBR SAC	42	40
OIG SAC	30	28
YMABE SAC	29	24
TOTAL	184	153

La muestra sobre la cual se analizarán los datos de la presente tesis, es una no probabilística de acuerdo a la propia selección y/o decisión de los participantes (trabajadores de alguna de las empresas seleccionadas) en llenar el instrumento escogido. Por tanto, el resultado final (muestra) es una cantidad esperada menor comparada con el total de la Población (7). Esta cantidad usada (muestra final)

para el análisis de esta investigación viene a ser bastante representativa, llegando a ser el 83% de la población total de las 5 empresas en análisis.

4.4 PROCESO DE DESARROLLO DEL INSTRUMENTO

Con el fin de poder contar con un Instrumento de Medición adecuado y certero para analizar nuestras variables de interés, se ejecutaron ciertas actividades, que se detallan a continuación:

4.4.1 DETERMINACIÓN DEL INSTRUMENTO

Habiendo escogido la encuesta como método para la recopilación de datos y en base de los conceptos o definiciones establecidas en el capítulo 3, para cada una de las variables independiente y dependiente, se tomaron los siguientes Instrumentos:

- Escala de Clima Organizacional: Elaborada inicialmente por G. Litwin y H. Stringer en 1968 conteniendo 50 preguntas. Fue modificada por Dávila y Romero (2008), donde se le añadió 3 preguntas más llegando a 53 ítems agrupados en 9 dimensiones. Tiene una consistencia interna de 0.84. A continuación se muestra su estructura:

TABLA N° 2 ESTRUCTURA DE ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Variable	Dimensiones	Indicadores	Preguntas
Clima Organizacional	Estructura	Cumplimiento de las reglas y Procedimientos.	1,2,3
		Definición de obligaciones, tareas y políticas.	4,5,6,7
		Nivel de toma de decisiones.	8,9,10
	Responsabilidad	Compromiso de los trabajadores.	11,12,13
		Estado de excelencia.	14
		Alto grado de lealtad y flexibilidad.	15,16,17
	Recompensa	Reconocimiento.	18,19,20,21,22,23
	Desafíos (Riesgo)	Calculo de toma de decisiones.	24,25
		Retos que se plantea la organización.	26,27,28
	Calor (Relaciones)	Buenas relaciones en grupos de trabajo.	29,30,31,32,33
	Apoyo (Cooperación)	Ayuda positiva entre los integrantes.	34,35,36,37,38

Estándares de desempeño	Nivel de desempeño.	39,40
	Definición de los estándares de desempeño y las expectativas de actuación de los empleados de la organización.	41,42,43,44
Conflicto	Grado de tolerancia de diversas opiniones.	45,47,48
	Efectividad en la integración dentro de la organización.	46,49
Identidad	Importancia del nivel de lealtad hacia las normas y metas de la organización.	51,52
	Grado de identificación.	50,53

Fuente: Dávila y Romero basado en teoría de Litwin y Stringer. (2008)

- Questionario de Satisfacción Laboral S10/12: Este cuestionario fue presentado por los autores: J.L. Meliá y J.M. Peiró en el año 1998 y representa una versión reducida de la familia de cuestionarios que los autores crearon. Agrupa a 12 ítems en 3 dimensiones (Tabla N°3):
 - o Satisfacción con Ambiente Físico del Trabajo,
 - o Satisfacción con la Supervisión y
 - o Satisfacción con las Prestaciones Recibidas.

La consistencia interna y fiabilidad de este Instrumento originalmente es de 0.88 para el indicador alpha de cronbach y a pesar que tiene pocos ítems, se le considera un instrumento bastante admitido frente a otros de gran volúmen de ítems. A continuación, se muestra su estructura:

TABLA N° 3 ESTRUCTURA DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL

Variable	Dimensiones	Preguntas
Satisfacción Laboral	Satisfacción con el ambiente físico del trabajo	54,55,56,57
	Satisfacción con la Supervisión	58,59,60,61,62,63
	Satisfacción con las prestaciones recibidas	64,65

Fuente: Elaboración propia basado en teoría de J.L. Meliá y J.M. Peiró (1998)

Ambos instrumentos de medición fueron seleccionados debido a que son ampliamente conocidos, tienen poca cantidad de ítems (preguntas)

respecto a otros instrumentos similares, tiene una alta fiabilidad y/o consistencia (medido por el alpha de cronbach) y han sido tomados en varias investigaciones revisadas en esta investigación.

Ambos instrumentos originales se encuentran en la Encuesta Base (Anexo 001). Adicionalmente los cuadros de Operacionalización de cada una de las Variables (de Control, Independiente y Dependiente) con sus características completas se encuentra en el Anexo 002.

La variable Independiente tiene valoraciones inversas en ciertas preguntas:

CALIFICACIÓN	+	-
Muy de acuerdo	4	1
De acuerdo	3	2
En desacuerdo	2	3
Muy en desacuerdo	1	4

La valoración correspondiente a cada una de las preguntas se encuentra en el Anexo 004.

4.4.2 VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Ambos Instrumentos escogidos están previamente validados (son instrumentos reconocidos) o revisados debido a que ha sido aplicado en muchas investigaciones en todo el mundo hispano. (8).

En base a lo expuesto, se hizo una prueba piloto con 50 encuestas sobre la cual se hizo un Análisis Factorial Factorial para determinar la consistencia y confirmación de sus dimensiones o componentes estadísticos, sobre los cuáles determinamos qué componentes se formaban como agrupaciones o constructos. Posteriormente programamos una toma de datos final para validar los resultados inicialmente tomados a los cuáles se incluyó la data de la prueba piloto y en base a los resultados obtenidos se hizo un Análisis

Factorial (Método de Extracción: Análisis de Componentes principales y Método de Rotación: Varimax con normalización Kaiser), sobre los se hizo el análisis final.

4.5 RECOLECCIÓN DE DATOS

Para el proceso de la recolección de datos de la encuesta modificada, primero se coordinó con las altas gerencias de cada una de empresas que participan de la investigación para realizar la encuesta piloto en el lapso de una semana y la toma de datos de la encuesta final que duró aproximadamente 3 semanas llegando a captar 153 encuestas en total (ambos procesos), en donde a cada participante se le solicitó que completara el Instrumento: Encuesta (Anexo 001).

4.6 ANÁLISIS DE DATOS

Luego de haber transcurrido el tiempo dado para el llenado del Instrumento, se procesó la data en una matriz a modo de base de datos. La estructura de la misma se puede apreciar en el Anexo 003 donde se muestran los resultados del total de la muestra utilizada; y con la idea de asegurar una adecuada información, se procedió hacer un análisis factorial de componente rotado y una evaluación de criterios de validez y fiabilidad, para lo cual se tuvo que analizar la data por variables y dimensiones. Se usó para tal fin el programa de estadística SPSS y en base a los resultados arrojados se hizo uso de análisis de estadística descriptiva y de promedios para cada una de las dimensiones escogida y muestra en general.

Para las mediciones de ambas variables en análisis y poder entender el resultado global de ambas encuestas se usó un rango de valoración en base a los promedios de los resultados obtenidos sólo para las dimensiones consistentes luego del análisis factorial, es decir 3 en Clima Organizacional y 1 en Satisfacción Laboral (las 3 dimensiones como un solo constructo) y/o ítems (53 en Clima Organizacional y 12 en Satisfacción Laboral).

CAPÍTULO V. RESULTADOS

En el presente capítulo se detalla el análisis de la información resultante de la encuesta, definida en el Planteamiento Metodológico del capítulo anterior. Primero se analizará la prueba piloto, en base a la cual se identificarán los constructos o componentes que se forman, y sobre esta información se trabajará la encuesta final para validar esta estructura y sobre estos resultados se analizará y describirán sus características estadísticas, se procederá a detallar el análisis factorial de regresión lineal a los componentes escogidos y ver su fiabilidad y validez o consistencia interna, para finalmente poder establecer y construir modelos para comprobar las hipótesis planteadas en el Capítulo de Marco Teórico.

5.1 ANÁLISIS FACTORIAL

ANÁLISIS FACTORIAL DE LA PRUEBA PILOTO

La muestra piloto consta de 50 ítems o encuestas, sobre la cual en primer lugar se ejecutó un Análisis Factorial de Tipo Exploratorio en base a la estadística recogida, para tal fin se usó el programa estadístico SPSS. El método estadístico usado se detalla al pie de cada matriz (Tabla N° 4).

En la Tabla N° 4 puede evidenciarse que se forman ciertos constructos con mayor consistencia, identificados en color azul y verde. Estos grupos están conformados por preguntas que pertenecen a una misma dimensión y que tienen una carga mayor a 0.50, lo que significa que están bien representados y no tienen presencia significativa en otras dimensiones, por lo tanto las entendemos y tomaremos como válidas para el análisis de la encuesta final. En esta oportunidad no se hicieron análisis de fiabilidad (alpha de cronbach) debido a que sólo es un análisis factorial inicial que nos dio indicios de los componentes relevantes en este sector construcción, el cual se comprobará con la muestra final.

Como se puede apreciar de Satisfacción Laboral, estadísticamente se agrupan las preguntas de las 3 dimensiones que la conforman como un solo constructo (color azul); mientras que de parte del Clima Organizacional se aprecian que se forman 5 constructos (color verde) que corresponden a 6 dimensiones (1 constructo agrupa a dos dimensiones) los cuales son: Estructura, Responsabilidad + Recompensa, Apoyo, Calor y Riesgo.

JANÁLISIS FACTORIAL FINAL

En base a lo establecido en la evaluación anterior, en este análisis final se volvió a realizar un Análisis Factorial de componente rotado (TABLA N° 5.2). y se identificó que efectivamente los constructos identificados inicialmente en la prueba piloto se volvían a formar, sólo que se agruparon de diferentes forma: Riesgo + Recompensa, Estructura, Calor, Responsabilidad y Apoyo. En base a este resultado satisfactorio (mayor consistencia y orden) se continuó con el análisis restante.

Si bien el análisis de fiabilidad se presenta más adelante en el punto 5.3, éste análisis se hará sobre las dimensiones con carga mayor a 0.50 (dimensiones consistentes en el punto 5.1.2). Pero de todas maneras consideramos hallar el alpha de cronbach de la muestra completa para cada componente de la dimensión establecida en el instrumento base, la misma que se encuentra en el Anexo 005.

En este anexo se aprecia que el análisis por dimensiones completas tiene un alpha muy variable, teniendo que eliminar varias preguntas al final para conseguir resultados mayor a 0.7 en la mayoría de los casos (sobre todo en Clima Organizacional), pero al no tener una consistencia uniforme en el factorial, no podrán ser analizados.

TABLA N° 4 MATRIZ FACTORIAL DE COMPONENTE ROTADO DE MUESTRA PILOTO

	Componente														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Preg. 57	0.819														
Preg. 63	0.799														
Preg. 55	0.745														0.309
Preg. 58	0.739											0.354			
Preg. 59	0.733												0.359		
Preg. 56	0.718														
Preg. 65	0.702		0.324												
Preg. 33	0.633				0.312										
Preg. 64	0.620				0.302										
Preg. 50	0.608														
Preg. 44	0.567				0.303										
Preg. 60	0.566							-0.324				0.385			
Preg. 62	0.521								0.427						
Preg. 51	0.473											0.437			
Preg. 14	0.462			0.441											
Preg. 01	0.421	0.317													
Preg. 05	0.340	0.822													
Preg. 04	0.345	0.765													
Preg. 09	0.740		0.341												
Preg. 02	0.676														
Preg. 03	0.612			0.344		0.301								0.332	
Preg. 10	0.382	0.600													0.341
Preg. 06	-0.540								0.345				0.311		
Preg. 17		0.826													
Preg. 16	0.311	0.808													
Preg. 53		0.714						0.316							
Preg. 22		0.580					0.403								
Preg. 21	0.376	0.566	-0.331												
Preg. 08		0.558			0.305										0.395
Preg. 18		0.544			0.438										
Preg. 40		0.510						0.487							
Preg. 49	-0.432	0.461										0.378			
Preg. 39			0.798												
Preg. 13			-0.764												
Preg. 48	0.344		0.308	0.584					0.400						
Preg. 15				-0.574								-0.385			
Preg. 26	-0.312		-0.535						0.380			0.313			
Preg. 19	0.325		0.354		0.682										
Preg. 27	0.335				0.620										0.326
Preg. 20	0.413				0.599										
Preg. 30	0.359	0.302			0.530										
Preg. 29	0.411			0.396	0.445										
Preg. 35						0.878									
Preg. 36						-0.808									
Preg. 37						-0.657									
Preg. 34						0.600									
Preg. 43	0.364				0.396	0.346	0.346	0.365	-0.363						
Preg. 32						0.889									
Preg. 31						0.862									
Preg. 42								0.873							
Preg. 45	0.322		0.333				0.324	0.587							
Preg. 07								0.794							
Preg. 41				0.303								0.330			
Preg. 46												-0.660			
Preg. 38		0.349							0.326			-0.519			
Preg. 47	0.320			0.441								0.476	0.312		
Preg. 52		-0.362	0.364									-0.464			
Preg. 11											0.858				
Preg. 61											0.564	0.314			
Preg. 23		0.469	0.310								0.491				
Preg. 54												0.784			
Preg. 24													0.842		
Preg. 28	0.342	0.330		0.317										0.645	
Preg. 25				0.398										0.640	
Preg. 12				0.383											0.708

Método extracción: Se usó el Análisis componentes principales.
Método rotación: Se usó tipo Varimax y normalización Kaiser.

Luego, analizando la muestra final, se aprecian que las 6 dimensiones del Clima y la de Satisfacción (integración de todas las dimensiones) son consistentes. Los resultados se clasifican de mayor a menor por cada componente y todos tienen un resultado mayor a 0.50, es decir están bien representados.

En base a lo descrito se procede a determinar los constructos finales, sobre los cuales se harán las pruebas de fiabilidad y consistencia interna. (Anexo 011).

5.2 ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LA MUESTRA

La muestra de la población escogida, proveniente a las 5 empresas detalladas en el Capítulo 4 fue de 153 personas, las mismas que fueron trabajadas en el mes de julio del 2017 en la ciudad de Lima.

A continuación, se procederá de describir los resultados descriptivos de esta muestra. En primer lugar se analizarán las Variables de Control, indicados en el Anexo 006.

Cabe indicar que la mayoría de las variables de control han sido definidas en rangos u opciones dicotómicas como es el sexo, por lo que su análisis descriptivo se basará solamente en frecuencias.

De esta manera, al analizar la Edad podemos apreciar que el rango predominante en la muestra es el de 30-39 años con un 34.6%, luego 40-49 años con un 28.1% y en tercer lugar los más jóvenes de 20-29 años con un 19.6% de representatividad.

El Sexo Masculino de los encuestados representa el 74.5% frente a las Mujeres con un 25.5% del total, asociadas más a labores administrativas por características del propio sector de Construcción.

TABLA N° 5 MATRIZ FACTORIAL DE COMPONENTE ROTADO DE MUESTRA FINAL

	Componente														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Preg. 58	0.750														
Preg. 57	0.702														
Preg. 63	0.686														
Preg. 56	0.685														
Preg. 59	0.677														
Preg. 55	0.658														
Preg. 64	0.647				0.393										
Preg. 65	0.634				0.360										
Preg. 62	0.629	0.337													
Preg. 50	0.504	0.349		0.350											
Preg. 54	0.499												-0.358		
Preg. 33	0.485														
Preg. 44	0.415	0.360		0.383											
Preg. 25		0.685													
Preg. 27	0.334	0.683													
Preg. 19	0.316	0.615			0.310										
Preg. 18		0.590													
Preg. 26		-0.629			0.365										
Preg. 22		0.510		0.509											
Preg. 28	0.379	0.487													-0.356
Preg. 05			0.773												
Preg. 04	0.368		0.770												
Preg. 02			0.718												
Preg. 03			0.627		0.339		0.308								
Preg. 01	0.406		0.505												0.334
Preg. 10			0.465												
Preg. 31			0.799												
Preg. 32			0.707												
Preg. 45			0.536					0.408						0.305	
Preg. 17			0.526	0.473											
Preg. 09		0.447	0.488						0.301						
Preg. 07			0.745												
Preg. 16			0.633												
Preg. 52			0.315	0.402			0.364			0.303					
Preg. 20	0.361	0.346	0.322	0.363											
Preg. 13					-0.746										
Preg. 12					0.615										
Preg. 48					0.605										
Preg. 15					-0.531										
Preg. 39		0.311			0.385	0.308									
Preg. 08			0.346		0.363			0.359							
Preg. 35						0.822									
Preg. 36						-0.822									
Preg. 34						0.547									
Preg. 53							0.728			0.316					
Preg. 40				0.310			0.637								
Preg. 23		0.348					0.549								
Preg. 42			0.396				0.448	0.387							
Preg. 21				0.413			0.415								
Preg. 38								0.681							
Preg. 46								0.678							
Preg. 14	0.382			0.344				-0.424							
Preg. 41								-0.384			0.349				
Preg. 47					0.333				0.583						
Preg. 29	0.325								0.543						
Preg. 30		0.389							0.422						
Preg. 06										0.773					
Preg. 49							0.307			0.673					
Preg. 11											0.638				
Preg. 61	0.314										0.551				
Preg. 24												0.799			
Preg. 51	0.423											-0.440	0.306		
Preg. 37							-0.461						-0.507		
Preg. 60	0.487														-0.510
Preg. 43	0.381			0.378											0.433

Método extracción: Se usó el Análisis componentes principales.

Método rotación: Se usó tipo Varimax y normalización Kaiser.

En el Grado de Instrucción se ve una preferencia para aquellos con estudios Técnicos con un 34% y luego muy similares los Universitarios (27.5%) y personal que sólo ha terminado secundaria (25.5%).

En la variable Tamaño de la Organización, se definieron rangos mayores al del alcance, sólo con el fin de asegurar y validar que las empresas en análisis sí pertenecen a la categoría de Pequeña Empresa. Así tenemos que todas están en el rango de 20-49 empleados (100%).

Respecto a la Variable de Situación Laboral podemos apreciar que la mayoría de trabajadores se encuentra con contrato constante (83% acumulado) repartidos en contrato fijo o estable con un 40.5%, contrato de 1 año con un 27.5% y contrato de 6 meses con un 15%.

Respecto al Tipo de Horario de Trabajo, se tiene un 61.4% que manejan turnos fijos, y sólo el 25.5% tienen turnos rotativos. Horarios flexibles representa sólo el 13.1% del total de la muestra.

Las horas reales de trabajo a la semana tienen un marcado posicionamiento central para las frecuencias de 40-49 horas y 50-59 horas con porcentajes de 45.1% y 41.8% respectivamente. Muy poco personal (7.8% - 12 empleados) trabajan más de 60 horas a la semana.

En la Variable Cargo, se agrupó también puestos operativos y administrativos de similares características, así tenemos que el tipo Obrero / Peón / Auxiliar representa el 35.3%, seguidos del grupo de Supervisores / Analistas y del grupo Capataces y Asistentes con un 24.2% y 21.6% respectivamente.

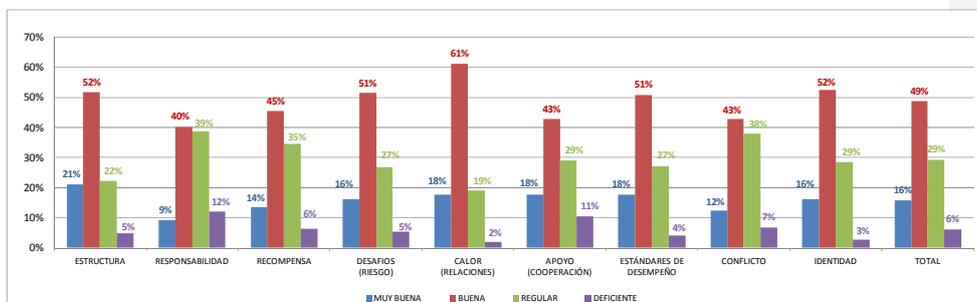
Finalizando la evaluación de las variables de control tenemos que la gran mayoría tiene menos de 5 años en la organización (64.7%) y sólo el 15% es personal que tiene más de 10 años en la organización.

Analizando a la variable Independiente (Clima Organizacional) se utilizó los promedios obtenidos en base a sus frecuencias. Estos datos se plasmaron grupalmente en el Anexo 007.

En el FIGURA N° 3 se representa lo indicado en el Anexo 007, donde podemos ver que el Clima Organizacional de las empresas encuestadas tiene una calificación de BUENA en un 49%, de REGULAR 29%, de MUY BUENA en un 16% y sólo como DEFICIENTE el 6%. Se puede observar en este punto que la empresa tiene una mayor calificación aprobatoria, hay cierto sector de la muestra que califica como REGULAR el Clima Organizacional, el cuál sería muy susceptible de migrar más adelante a una calificación de DEFICIENTE.

Al observar el desenvolvimiento de cada dimensión independientemente (Anexo 008) podemos ver que en todas las empresas encuestadas se ha calificado mayoritariamente el Clima Organizacional como BUENA, para todas las dimensiones seleccionadas.

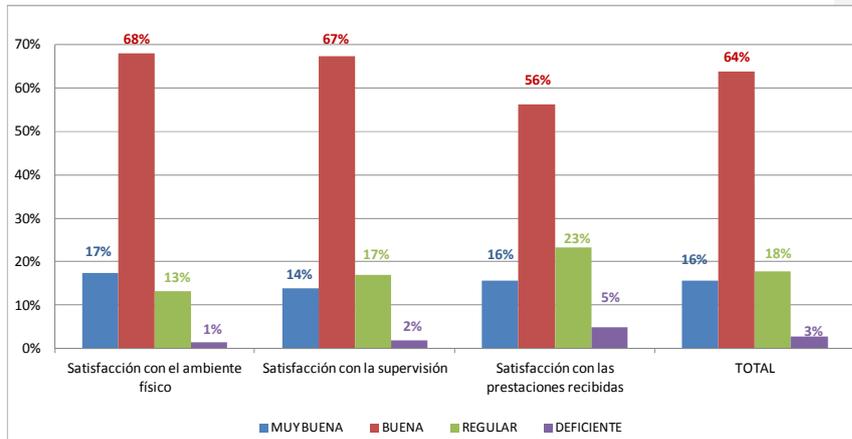
FIGURA N° 3 RESULTADOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL



Fuente: Elaboración propia sobre resultados de la muestra.

De la misma forma se analizó la Variable Dependiente Satisfacción Laboral, calificando sus resultados de la misma manera que el Clima Organizacional, dejando evidencia de esto en el Anexo 009. La representación gráfica se detalla a continuación.

FIGURA N° 4 RESULTADO DE SATISFACCIÓN LABORAL



Fuente: Elaboración propia sobre resultados de la muestra.

De igual manera se interpreta que la mayoría de encuestados califico tener en promedio una Satisfacción Laboral BUENA, ascendiente al 64% de la muestra, las calificaciones de MUY BUENA y REGULAR son muy similares (16% y 18% respectivamente) y sólo como DEFICIENTE hay un 3%.

Para analizar el detalle de cada dimensión se han confeccionado cuadros, los mismos que se detallan en el Anexo 010, los que describen al igual que en Clima, que en sus 3 dimensiones: Satisfacción con el Ambiente Físico, con la Supervisión y con las Prestaciones Recibidas tiene mayoritariamente una calificación de BUENA (68%, 67% y 56%), lo cual indica que la Satisfacción es un poco más alta que al comparar los mismos resultados del Clima Organizacional, aunque proporcionalmente es muy parecida.

Este dato podemos observarlo también cuando disgregamos por empresas el resultado global de ambas encuestas (Anexo 012). En el podemos observar que todas las empresas que obtuvieron una calificación de Clima Organizacional de Bueno también tienen esa misma o mejor calificación para la Satisfacción Laboral, esto debido a las características propias del sector que suele ser muy difícil y sin mucha certeza para hacer proyecciones. Un ejemplo es la empresa OIG SAC (con 3.0 – Muy Buena)

alcanzando también el más alto puntaje obtenido en Satisfacción Laboral (con 3.1 Muy Buena) o la empresa JBR SAC con 2.8 (Buena) en Clima Organizacional y 3.0 (Muy Buena) en Satisfacción Laboral. También se desarrolla las estadísticas por las variables de control principales como Edad, Sexo y Grado de Instrucción (Anexo 013).

FIGURA N° 5 RESULTADOS POR EMPRESA



En base a estos resultados que se evidencia cierta relación entre ambos conceptos es que se desarrolla el Análisis por dimensiones para la Fiabilidad y Consistencia Interna, para poder hacer un mejor desagregado de las mismas y ver sus interacciones.

5.3 FIABILIDAD Y CONSISTENCIA INTERNA

Este análisis trata de evaluar el valor resultante del Alpha de Cronbach que según Numally (1967) debería ser mayor a 0.8 aunque sería aceptable entre 0.50 o 0.60.

Se aprecia un Alpha de Cronbach de 0.897 para Satisfacción, 0.810 para Riesgo/Recompensa (luego de eliminar 1 ítem), 0.856 para Estructura, 0.786 para Calor, .560 para Responsabilidad (luego de eliminar 1 ítem) y finalmente 0.613 para la dimensión de Apoyo (luego de eliminar 1 ítem) luego de encontrarse un valor negativo inicial al igual que Riesgo/Recompensa y Responsabilidad. Esto indica que los Instrumentos escogidos para esta investigación tienen consistencia interna.

TABLA N° 6 ALFA CRONBACH POR CONSTRUCTO

Constructos		Alfa Cronbach	Cant.	N° ítems eliminados	Alfa Cronbach final
Constructo 1	Satisfacción	0.897	9	N.A.	--
Constructo 2	Clima (Riesgo + Recompensa)	0.539	5	1	0.810
Constructo 3	Clima (Estructura)	0.856	4	N.A.	--
Constructo 4	Clima (Calor)	0.786	2	N.A.	--
Constructo 5	Clima (Responsabilidad)	-0.748	3	1	0.560
Constructo 6	Clima (Apoyo)	-1.215	3	1	0.613

5.4 CONSTRUCCIÓN DE MODELOS

Luego de haber corregido el Alpha Cronbach del Constructo 4, se procede a delimitar los modelos estadísticos para las variables denominadas Independientes y Dependientes.

Modelo 1: Variables de Control tiene relación con Variable Dependiente

Se aprecia que el Modelo 1 es significativo con un valor de 0.012. Luego se procede a revisar el R² ajustado, el cual explica que el 9.7% de las variaciones de la Variable Dependiente (Satisfacción) podría ser explicado por las Variables de Control.

TABLA N° 7 MODELO 1

Resumen				
Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Error estándar
1	,425 ^a	0.181	0.097	0.44023

ANOVA ^b						
Modelo	Suma cuadrados	GL	Media cuadrática	F	Significancia	
1	Regresión	5.894	14	0.421	2.172	0.012 ^a
	Residuo	26.745	138	0.194		
	Total	32.639	152			

Coeficientes ^b						
Modelo	Coeficientes No Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	t	Significancia	
	B	Error Standar	B			
1	(Constante)	3.380	0.219		15.456	0.000
	Edad 20-29	-0.441	0.294	-0.379	-1.503	0.135
	Edad 30-39	-0.466	0.283	-0.481	-1.647	0.102
	Edad 40-49	-0.468	0.285	-0.456	-1.646	0.102
	Edad 50-59	-0.307	0.280	-0.228	-1.094	0.276
	Valor Sexo	-0.005	0.088	-0.005	-0.061	0.951
	Primaria	-0.080	0.486	-0.014	-0.164	0.870
	Secundaria	-0.050	0.173	-0.047	-0.287	0.775
	Técnico	0.082	0.152	0.084	0.538	0.592
	Univ	-0.269	0.142	-0.260	-1.903	0.059
	Obrero	0.007	0.338	0.007	0.020	0.984
	Capataz	-0.040	0.323	-0.035	-0.122	0.903
	Superv	0.225	0.319	0.208	0.705	0.482
	Jefe	0.190	0.322	0.129	0.588	0.558
Gerente	-0.192	0.316	-0.087	-0.605	0.546	

- a. Predictores: (Constante), Gerente, Valor Sexo, Edad 30-39, Jefe, Primaria, Técnico, Superv, Edad 50-59, Capataz, Edad 20-29, Univ, Secundaria, Edad 40-49, Obrero
b. Variable dependiente: Satisfacción Laboral

Adicional a este análisis podemos indicar que la categoría Universitarios es parcial o levemente significativa al tener un valor por encima de 0.050. Esto a su vez permite determinar que existe una relación inversa entre los Universitarios y la satisfacción (-0.269) esto debido al valor negativo que tiene el Coeficiente.

Modelo 2: Variable Independiente: Responsabilidad y Variables de Control tienen relación con Variable Dependiente.

El segundo modelo tiene una relación de significancia muy fuerte y el R² ajustado de 0.253, lo que indica que los cambios y/o modificatorias de la Satisfacción podría ser explicado en un 25.3% por las Variables de Control y la Variable Independiente de Responsabilidad.

TABLA N° 8 MODELO 2

Resumen				
Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Error estándar
2	0,572 ^a	0.327	0.253	0.40039

ANOVA ^b						
Modelo		Suma cuadrados	GL	Media cuadrática	F	Significancia
2	Regresión	10.676	15	0.712	4.439	0,000 ^a
	Residuo	21.963	137	0.160		
	Total	32.639	152			

Coeficientes ^b						
Modelo		Coeficientes No Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	t	Significancia
		B	Error Standar			
2	(Constante)	3.939	0.224		17.607	0.000
	Edad 20-29	-0.487	0.267	-0.418	-1.823	0.071
	Edad 30-39	-0.536	0.258	-0.552	-2.079	0.039
	Edad 40-49	-0.502	0.259	-0.488	-1.938	0.055
	Edad 50-59	-0.385	0.255	-0.287	-1.508	0.134
	Valor Sexo	0.003	0.080	0.003	0.035	0.972
	Primaria	-0.126	0.442	-0.022	-0.285	0.776
	Secundaria	-0.101	0.158	-0.095	-0.639	0.524
	Técnico	0.014	0.139	0.014	0.101	0.920
	Univ	-0.195	0.129	-0.189	-1.509	0.134
	Obrero	0.167	0.309	0.173	0.541	0.589
	Capataz	0.054	0.295	0.048	0.185	0.854
	Superv	0.353	0.291	0.328	1.214	0.227
	Jefe	0.205	0.293	0.139	0.699	0.486
	Gerente	0.012	0.290	0.006	0.042	0.966
Responsabili	-0.298	0.055	-0.414	-5.461	0.000	

- a. Predictores: (Constante), Gerente, Valor Sexo, Edad 30-39, Jefe, Primaria, Técnico, Superv, Edad 50-59, Capataz, Edad 20-29, Univ, Secundaria, Edad 40-49, Obrero
- b. Variable dependiente: Satisfacción Laboral

En este modelo a diferencia del anterior, sí se tiene una relación de significancia fuerte (0.00) entre la variable Dependiente con la dimensión específica "Responsabilidad" de la Variable Independiente y esta relación es inversa o negativa, es decir que a menor Responsabilidad se le designe a un trabajador, mayor probabilidad de que tenga mayor Satisfacción en el trabajo. No se identifican otras relaciones adicionales.

Modelo 3: Variable Independiente: Calor y Variables de Control tienen relación con Variable Dependiente

De igual manera que los análisis anteriores se tienen que existe efectivamente una relación de significancia entre ambas variables en análisis. El R² ajustado indica que el 16.9% de las variaciones en la Satisfacción podrían ser explicados por la Variable Independiente (Calor) y las Variables de Control, por lo que hay evidencia de esta relación.

TABLA N° 9 MODELO 3

Resumen					
Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Error estándar	
3	0,501 ^a	0.251	0.169	0.42245	

ANOVA ^b						
Modelo		Suma cuadrados	GL	Media cuadrática	F	Significancia
3	Regresión	8.190	15	0.546	3.059	0.000 ^a
	Residuo	24.449	137	0.178		
	Total	32.639	152			

Coeficientes ^b						
Modelo		Coeficientes No Estandarizados		Coeficientes Estandarizad	t	Significancia
		B	Error Standar	B		
3	(Constante)	2.888	0.251		11.520	0.000
	Edad 20-29	-0.546	0.283	-0.469	-1.926	0.056
	Edad 30-39	-0.555	0.273	-0.572	-2.034	0.064
	Edad 40-49	-0.537	0.274	-0.522	-1.961	0.052
	Edad 50-59	-0.335	0.269	-0.249	-1.245	0.215
	Valor Sexo	-0.014	0.085	-0.014	-0.169	0.866
	Primaria	0.035	0.468	0.006	0.075	0.940
	Secundaria	-0.048	0.166	-0.046	-0.291	0.771
	Técnico	0.111	0.146	0.114	0.757	0.450
	Univ	-0.201	0.137	-0.194	-1.463	0.146
	Obrero	0.019	0.325	0.020	0.060	0.953
	Capataz	-0.009	0.310	-0.008	-0.028	0.978
	Superv	0.199	0.306	0.185	0.650	0.517
	Jefe	0.149	0.310	0.102	0.482	0.630
	Gerente	-0.242	0.304	-0.110	-0.796	0.427
Calor	0.196	0.055	0.280	3.586	0.000	

- a. Predictores: (Constante), Gerente, Valor Sexo, Edad 30-39, Jefe, Primaria, Técnico, Superv, Edad 50-59, Capataz, Edad 20-29, Univ, Secundaria, Edad 40-49, Obrero
b. Variable dependiente: Satisfacción Laboral

Se aprecia que tanto la variable Calor tiene una relación de significancia fuerte (menor a 0.50) y es positiva.

Modelo 4: Variable Independiente: Riesgo + Recompensa y Variables de Control tienen relación con Variable Dependiente.

El segundo modelo tiene una relación de significancia muy fuerte y el R² ajustado de 0.429 indica que los cambios y/o modificatorias de la Satisfacción podría ser explicado en un 42.9% por las Variables de Control y la Variable Independiente de Riesgo + Recompensa.

TABLA N° 10 MODELO 4

Resumen					
Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Error estándar	
4	0,697 ^a	0.486	0.429	0.35002	

ANOVA ^b						
Modelo		Suma cuadrados	GL	Media cuadrática	F	Significancia
4	Regresión	15.854	15	1.057	8.627	0,000 ^b
	Residuo	16.784	137	0.123		
	Total	32.639	152			

Coeficientes ^b						
Modelo		Coeficientes No Estandarizados		Coeficientes Estandarizad	t	Significancia
		B	Error Standar	B		
4	(Constante)	1.549	0.267		5.794	0.000
	Edad 20-29	-0.296	0.234	-0.254	-1.264	0.208
	Edad 30-39	-0.361	0.225	-0.371	-1.599	0.112
	Edad 40-49	-0.328	0.227	-0.319	-1.447	0.150
	Edad 50-59	-0.216	0.223	-0.161	-0.971	0.334
	Valor Sexo	-0.022	0.070	-0.021	-0.318	0.751
	Primaria	0.049	0.387	0.009	0.126	0.900
	Secundaria	-0.007	0.138	-0.007	-0.054	0.957
	Técnico	0.083	0.121	0.085	0.685	0.495
	Univ	-0.147	0.113	-0.142	-1.299	0.196
	Obrero	-0.027	0.269	-0.028	-0.100	0.920
	Capataz	-0.017	0.257	-0.015	-0.064	0.949
	Superv	0.262	0.254	0.243	1.032	0.304
	Jefe	0.097	0.257	0.066	0.379	0.705
	Gerente	-0.051	0.252	-0.023	-0.204	0.839
Riesgo_Reco	0.606	0.067	0.583	9.017	0.000	

- a. Predictores: (Constante), Gerente, Valor Sexo, Edad 30-39, Jefe, Primaria, Técnico, Superv, Edad 50-59, Capataz, Edad 20-29, Univ, Secundaria, Edad 40-49, Obrero
 b. Variable dependiente: Satisfacción Laboral

En este modelo a diferencia del anterior, sí se tiene una relación de significancia fuerte (0.00) entre la variable Dependiente con la dimensión específica “Riesgo + Recompensa” de la Variable Independiente y esta relación es positiva. No se identifican otras relaciones adicionales.

Modelo 5: Variable Independiente: Estructura y Variables de Control tienen relación con Variable Dependiente

De igual manera que los análisis anteriores se tienen que existe efectivamente una relación de significancia entre ambas variables en análisis. El R^2 ajustado indica que el 39.6% de las variaciones en la Satisfacción podrían ser explicados por la Variable Independiente (Estructura) y las Variables de Control, por lo que hay evidencia empírica de esta relación.

TABLA N°11 MODELO 5

Resumen					
Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Error estándar	
5	0,675 ^a	0.455	0.396	0.36019	

ANOVA ^b						
Modelo		Suma cuadrados	GL	Media cuadrática	F	Significancia
5	Regresión	14.865	15	0.991	7.639	0.000 ^a
	Residuo	17.774	137	0.130		
	Total	32.639	152			

Coeficientes ^b						
Modelo		Coeficientes No Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	t	Significancia
		B	Error Standar	B		
5	(Constante)	1.476	0.291		5.081	0.000
	Edad 20-29	-0.150	0.243	-0.129	-0.618	0.537
	Edad 30-39	-0.251	0.233	-0.258	-1.075	0.284
	Edad 40-49	-0.253	0.234	-0.246	-1.080	0.282
	Edad 50-59	-0.099	0.231	-0.074	-0.430	0.668
	Valor Sexo	-0.027	0.072	-0.026	-0.378	0.706
	Primaria	0.122	0.399	0.021	0.307	0.760
	Secundaria	0.181	0.145	0.171	1.255	0.212
	Técnico	0.260	0.126	0.266	2.054	0.042
	Univ	-0.094	0.118	-0.091	-0.796	0.427
	Obrero	-0.071	0.277	-0.074	-0.257	0.798
	Capataz	-0.128	0.265	-0.114	-0.485	0.629
	Superv	0.110	0.261	0.102	0.421	0.675
	Jefe	-0.054	0.265	-0.037	-0.204	0.838
	Gerente	-0.087	0.259	-0.039	-0.336	0.737
Estructura	0.524	0.063	0.577	8.315	0.000	

- a. Predictores: (Constante), Gerente, Valor Sexo, Edad 30-39, Jefe, Primaria, Técnico, Superv, Edad 50-59, Capataz, Edad 20-29, Univ, Secundaria, Edad 40-49, Obrero
 b. Variable dependiente: Satisfacción Laboral

Se aprecia que tanto la variable Estructura como la categoría Técnico en Clima Organizacional tienen una relación de significancia fuerte (menor a 0.50) y es positiva con ambas.

Modelo 6: Variable Independiente: Apoyo y Variables de Control tienen relación con Variable Dependiente

El 20.8% de las variaciones que sufre la Satisfacción podría ser explicados por la Variable Independiente: Apoyo y Variables de Control. Éstas evidencian estar altamente relacionadas debido a los resultados bajos en su Alpha de Cronbach.

TABLA N° 12 MODELO 6

Resumen					
Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Error estándar	
6	0,535 ^a	0.286	0.208	0.41252	

ANOVA ^b						
Modelo		Suma cuadrados	GL	Media cuadrática	F	Significancia
6	Regresión	9.325	15	0.622	3.653	0,000 ^a
	Residuo	23.314	137	0.170		
	Total	32.639	152			

Coeficientes ^b						
Modelo		Coeficientes No Estandarizados		Coeficientes Estandarizados	t	Significancia
		B	Error Standar	B		
6	(Constante)	2.168	0.339		6.396	0.000
	Edad 20-29	-0.327	0.276	-0.281	-1.183	0.239
	Edad 30-39	-0.342	0.267	-0.353	-1.283	0.202
	Edad 40-49	-0.334	0.268	-0.325	-1.243	0.216
	Edad 50-59	-0.236	0.263	-0.176	-0.898	0.371
	Valor Sexo	0.004	0.083	0.004	0.048	0.962
	Primaria	0.023	0.456	0.004	0.050	0.961
	Secundaria	-0.075	0.163	-0.071	-0.463	0.644
	Técnico	0.050	0.143	0.051	0.349	0.728
	Univ	-0.265	0.133	-0.256	-1.999	0.048
	Obrero	0.026	0.317	0.027	0.083	0.934
	Capataz	0.027	0.303	0.024	0.088	0.930
	Superv	0.177	0.299	0.164	0.592	0.555
	Jefe	0.117	0.303	0.079	0.386	0.700
Gerente	-0.149	0.297	-0.067	-0.501	0.617	
Apoyo	0.340	0.076	0.345	4.490	0.000	

- a. Predictores: (Constante), Gerente, Valor Sexo, Edad 30-39, Jefe, Primaria, Técnico, Superv, Edad 50-59, Capataz, Edad 20-29, Univ, Secundaria, Edad 40-49, Obrero
- b. Variable dependiente: Satisfacción Laboral

Se aprecia que tanto la variable Apoyo como la categoría Universitarios tienen una relación de significancia. La de Apoyo es una relación positiva y la de Universitarios es inversa a los resultados de la Satisfacción.

Modelo 7: Variables Independiente y de Control tienen relación con Variable Dependiente

Agrupamos todas las dimensiones escogidas más las de control en un solo Constructo 7. Los resultados de este análisis son de alta significancia y un 53.8% de las variaciones a la Satisfacción podría ser explicado por el las variables del Clima (Responsabilidad, Calor, Apoyo, Recompensa + Riesgo, Estructura) y las variables de control.

TABLA N° 13 MODELO 7

Resumen				
Modelo	R	R ²	R ² ajustado	Error estándar
7	0,772 ^a	0.596	0.538	0.31493

ANOVA ^b						
Modelo	Suma cuadrados	GL	Media cuadrática	F	Significancia	
7	Regresión	19.448	19	1.024	10.320	0,000 ^b
	Residuo	13.191	133	0.099		
	Total	32.639	152			

Coeficientes ^b						
Modelo	Coeficientes No Estandarizados		Coeficientes Estandarizados		t	Significancia
	B	Error Standar	B			
7	(Constante)	0.867	0.398		2.175	0.031
	Edad 20-29	-0.149	0.217	-0.128	-0.689	0.492
	Edad 30-39	-0.244	0.208	-0.251	-1.170	0.244
	Edad 40-49	-0.213	0.209	-0.207	-1.021	0.309
	Edad 50-59	-0.124	0.204	-0.093	-0.611	0.542
	Valor Sexo	-0.022	0.063	-0.020	-0.343	0.732
	Primaria	0.138	0.350	0.024	0.395	0.694
	Secundaria	0.084	0.128	0.079	0.657	0.513
	Técnico	0.153	0.112	0.157	1.362	0.175
	Univ	-0.079	0.104	-0.076	-0.761	0.448
	Obrero	-0.010	0.244	-0.010	-0.040	0.968
	Capataz	-0.027	0.232	-0.024	-0.115	0.909
	Superv	0.195	0.230	0.181	0.846	0.399
	Jefe	-0.029	0.233	-0.020	-0.125	0.901
	Gerente	0.021	0.229	0.010	0.094	0.925
	Riesgo_Reco	0.359	0.080	0.345	4.511	0.000
	Estructura	0.299	0.065	0.329	4.602	0.000
Apoyo	0.140	0.063	0.142	2.210	0.029	
Calor	-0.007	0.046	-0.010	-0.149	0.882	
Responsabili	-0.075	0.050	-0.104	-1.484	0.140	

- a. Predictores: (Constante), Gerente, Valor Sexo, Edad 30-39, Jefe, Primaria, Técnico, Superv, Edad 50-59, Capataz, Edad 20-29, Univ, Secundaria, Edad 40-49, Obrero
b. Variable dependiente: Satisfacción Laboral

Finalmente, en este análisis grupal se determinan que de las 6 dimensiones del Clima Organizacional analizadas, sólo 4 se vuelven significativas ya que la Dimensión Calor y Responsabilidad no generan ninguna influencia en la Satisfacción Laboral (debido a que tienen valores de 0.882 y 0.140 respectivamente, es decir mayores a 0.05) cuando se tiene presentes los otros factores o dimensiones. Adicionalmente se confirma que las variables de control tampoco son significativas o no influyen en la Satisfacción.

CAPÍTULO VI. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

En el presente capítulo se tratarán de sintetizar los aportes para esta investigación en base al análisis de los resultados trabajados comparados con la literatura revisada, para así poder reforzar alguna posición o planteamiento, usando para esto todas las variables aplicadas. También se detallan las limitaciones que se han presentado a lo largo de esta investigación y en general al sector donde está enfocada la tesis.

6.1 CONCLUSIONES

De las dimensiones del clima organizacional postuladas por Litwin y Stinger que son: **Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Riesgo, Calor, Apoyo, Estándares de Desempeño, Conflictos e Identidad**, se encontró luego de la revisión del capítulo II: Situación general de las pequeñas empresas del sector construcción en el Perú y de los Resultados en el Capítulo V que las dimensiones del clima organizacional significativas para las pequeñas empresas del sector construcción son: **Estructura, Recompensa + Riesgo, Apoyo, Responsabilidad y Calor**, tienen relación directa con las dimensiones de satisfacción laboral. Esto emergió de los resultados de las encuestas y análisis de datos y es nuestro aporte teórico práctico como tesis de investigación.

- La variable **Estructura** que está relacionado con las reglas existentes en la organización como políticas, las jerarquías y obligaciones es percibida como variable que se relaciona positivamente con la satisfacción laboral esto puede ser consecuencia (según características del sector) de compensación de la poca tecnología y la gran cantidad de leyes laborales, seguridad y salud ocupacional; además la estructura jerárquica y el sistema de gestión bien elaborado de la organización, hace la diferencia entre laborar una empresa formal que conoce de base legal vigente y otra empresa también formal pero sin conocimiento de base legal vigente, por lo que se siente o percibe que estas reglas o procedimientos les beneficia y lo satisface laboralmente. (según encuesta del anexo 15)

Comentado [Adriel1]: FALTA AGREGAR LOS CONCEPTOS DE CALOR Y RESPONSABILIDAD!!!!

- La variable **Recompensa + riesgo** expresa si es adecuada por realizar un trabajo bueno y viceversa, en este caso hay que considerar que las características de la construcción son la eventualidad y exposición a riesgo que pueden percibirse que son compensados con la recompensa o bono (según encuesta del anexo 15), y en caso de riesgo por ser empresa pequeña se requiera cierta cuota de emprendimiento, agresividad y desafíos para mantenerse en el mercado lo que conlleva a tomar riesgos mayores que el promedio de empresas del sector, esto con la meta del bono.
- La variable **Apoyo** refiere al mutuo apoyo entre los integrantes de la organización en todas las direcciones es decir desde la alta gerencia hasta abajo y viceversa, este caso puede darse entre personal destacado que no es de la zona y que necesita sentirse identificado a grupos del mismo lugar, a pesar que a mayor estructura existe menor es el nivel de apoyo creemos que en el sector construcción se forma apoyo mutuos entre grupos de trabajadores y perciben mayor satisfacción de encontrarse con personas de su localidad, esto puede ser reforzado con eventos de compartir mínimo una vez por proyecto.
- Las tres dimensiones de la satisfacción laboral pueden ser consideradas en el sector construcción como una sola dimensión como satisfacción laboral.

6.2 DISCUSION

- Hipótesis General. Existe relación entre el **Clima organizacional y la Satisfacción Laboral** en proyectos de construcción en pequeñas empresas del sector construcción.

Se considera comprobada la Hipótesis General mediante el Modelo N° 07 presentado en capítulo anterior se agruparon las variables independientes: Responsabilidad, Calor, Apoyo, Recompensa + Riesgo, Estructura, y se incluyó también las variables de control, teniendo como variable

dependiente a la Satisfacción Laboral resultando alta significancia y un 53.8% de las variaciones de la Satisfacción Laboral podría ser explicado por las variables dependientes del clima organizacional. Por lo que puede existir relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en proyectos de construcción en pequeñas empresas del sector construcción. Cabe indicar que cuando se analizó en conjunto todas las variables se encontró que tanto Calor como Responsabilidad perdían influencia con la Satisfacción.

- Hipótesis Específica N° 01 Existe relación entre las **Variables de Control** y la Satisfacción Laboral en proyectos de construcción en pequeñas empresas

Se considera no comprobada la Hipótesis N°1 ya que el Análisis Factorial del Modelo 1 concluye significancia parcial debido al valor de 0.059 y una relación inversa por el signo negativo. Esto también se podría interpretar que ninguna categoría de la Variable Control tiene una fuerte relación de significancia, pero que podría explicarle en un 5.9%

- Hipótesis Específica N° 02 Existe relación entre la dimensión de **Responsabilidad** con la Satisfacción Laboral en proyectos de construcción en pequeñas empresas.

Se considera comprobada la Hipótesis N° 02 mediante el modelo N° 02 presentado en capítulo anterior se agruparon las variables independientes: responsabilidad, variables de control y se consideró como variable dependiente a la Satisfacción Laboral resultando alta significancia y un 25.3% de las variaciones de la Satisfacción Laboral podría ser explicado por la variable independiente del Clima Organizacional. Por lo que puede existir relación entre la variable responsabilidad del Clima organizacional y la Satisfacción Laboral en proyectos de construcción en pequeñas empresas del sector construcción. Cabe recalcar que esta relación es inversa o negativa, que quiere decir que cuanto más responsabilidad sienta el obrero o trabajador en general hay más probabilidades que

tenga menos Satisfacción en el trabajo. Esto se puede deber a que el tipo de trabajo que predomina es operativo y mientras menos carga laboral o complicaciones se le dé a un trabajador se sentirá más cómodo o menos controlado y por ende sentirá mayor Satisfacción y viceversa.

- Hipótesis Específica N° 03 Existe relación entre la dimensión de **Calor** con la Satisfacción Laboral en proyectos de construcción en pequeñas empresas.

Se considera comprobada la Hipótesis N° 03 mediante el modelo N° 03 presentado en capítulo anterior se agruparon las variables independientes: Calor, variables de control y se consideró como variable dependiente a la Satisfacción Laboral resultando alta significancia y un 16.9% de las variaciones de la Satisfacción Laboral podría ser explicado por la variable independiente del Clima Organizacional. Por lo que puede existir relación entre la variable calor del Clima organizacional y la Satisfacción Laboral en proyectos de construcción en pequeñas empresas del sector construcción.

- Hipótesis Específica N° 04 Existe relación entre la dimensión **Riesgo + Recompensa** con la Satisfacción Laboral en proyectos de construcción en pequeñas empresas.

Se considera comprobada la hipótesis N° 04 mediante el Modelo N° 04 presentado en capítulo anterior se agruparon las variables independientes: recompensa + riesgo, variables de control y se consideró como variable dependiente a la Satisfacción Laboral resultando alta significancia y un 39.60% de las variaciones de la Satisfacción Laboral podría ser explicado por las variable independiente del Clima Organizacional. Por lo que puede existir relación entre la variable recompensa + riesgo del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en proyectos de construcción en pequeñas empresas del sector construcción.

- Hipótesis Específica N° 05 Existe relación entre la dimensión de **Estructura** con la Satisfacción Laboral en proyectos de construcción en pequeñas empresas.

Se considera comprobada la Hipótesis N° 05 mediante el Modelo N° 05 presentado en capítulo anterior se agruparon las variables independientes: Estructura, variables de control y se consideró como variable dependiente la Satisfacción Laboral resultando alta significancia y un 39.60% de las variaciones de la satisfacción laboral podría ser explicado por la variable independiente del Clima Organizacional. Por lo que puede existir relación entre la variable estructura del Clima organizacional y la Satisfacción Laboral en proyectos de construcción en pequeñas empresas del sector construcción

- Hipótesis Específica N° 06 Existe relación entre la dimensión de **Apoyo** con la Satisfacción Laboral en proyectos de construcción en pequeñas empresas.

Se considera comprobada la Hipótesis N° 06 mediante el modelo N° 06 presentado en capítulo anterior se agruparon las variables independientes: Apoyo, variables de control y se consideró como variable dependiente a la Satisfacción Laboral resultando alta significancia y un 20.80% de las variaciones de la Satisfacción Laboral podría ser explicado por la variable independiente del Clima Organizacional. Por lo que puede existir relación entre la variable apoyo del Clima organizacional y la Satisfacción Laboral en proyectos de construcción en pequeñas empresas del sector construcción.

6.3 IMPLICACIONES PRÁCTICAS PARA LA GERENCIA

Las pequeñas empresas constructoras deben pensar seriamente en implementar un sistema que contemple la seguridad y salud ocupacional además del reglamento de trabajo bien definido y difundido hacia los trabajadores donde se tenga claro las reglas existentes en la organización además de políticas, jerarquías, obligaciones, reportes, procedimientos y deben ser cumplidas y percibidas que serán siempre cumplidas, pero sin ser obstáculos para las nuevas ideas ni para el

cumplimiento de metas generando mejoras en el clima organizacional en la variable **Estructura**

En caso de los proyectos de construcción estos deben ser desafiantes y con cumplimiento de metas agresivas conocidas por todos los integrantes del proyecto de construcción y estos en caso de cumplirse deben ser premiados como bono de proyecto exitoso además de entrega de diploma de honor por este cumplimiento, debidamente avalado por la gerencia o los dueños, lo que generaría mejoras en el clima organizacional a través de la variable **Recompensa + riesgos**.

Dentro de la política de la empresa debe existir eventos de compartir de manera horizontal desde la alta gerencia hasta los obreros que podrán realizarse dependiendo del plazo de ejecución del proyectos desde quincenal o bimensual, combinando eventos deportivos y gastronómicos locales ya que son fáciles de realizar por todo el personal además que no generan mayores gastos en la pequeña empresa y así mejorar la variable **Apoyo**.

Comentado [Adriel2]: Faltan Implicaciones prácticas de **RESPONSABILIDAD** y **CALOR**.

6.4 POSIBILIDADES PARA INVESTIGACIONES FUTURAS

La búsqueda de la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral nos dejó algunas interrogantes como la relación que puede existir en la satisfacción laboral y la productividad del personal o la productividad del grupo de proyecto; o la relación que existe de la satisfacción laboral con la retención de empleados y por ultimo existe relación entre la satisfacción del cliente y el clima organizacional en las pequeñas empresas.

Además con la variable **estructura** percibimos (aunque no demostramos) que podemos conseguir **satisfacción con el ambiente de trabajo**, ya que el entorno en que se desarrolla el personal será percibido como limpio, higiénico, salubre ya que así lo ordena el sistema de la empresa, complementariamente la variable **apoyo** mediante los eventos y el

compartir en los proyectos puede consolidar la satisfacción con el ambiente de trabajo, creemos que sería una hipótesis a analizar a futuro.

Y con variable **recompensa + riesgo** percibimos (aunque no demostramos) que podemos conseguir la **satisfacción con las prestaciones recibidas**, ya que aparte de las leyes laborales establecidas que en el caso de construcción son tarifas establecidas nacionalmente y no hay diferencia en salario, la oportunidad de recibir un bono por proyecto exitoso se puede percibir como satisfacción, creemos que sería una hipótesis a analizar a futuro.

Además podría utilizar la información compilada en la presente para la búsqueda de la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral pero en todo el sector construcción en pequeñas empresas, ya que nuestra toma de muestra fue por conveniencia y podría realizarse una encuesta con una muestra representativa de la población de PYMES constructoras y esto generaría un aporte teórico al sector de recursos humanos.

LISTA DE ANEXOS

- ANEXO 001. ENCUESTA
- ANEXO 002. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES
- ANEXO 003. MATRIZ DE DATOS
- ANEXO 004. CALIFICACIÓN POR PREGUNTA DE LA ENCUESTA
- ANEXO 005. ALPHA DE CRONBACH DE MUESTRA COMPLETA
- ANEXO 006. RESULTADOS DESCRIPTIVOS DE LAS VARIABLES DE CONTROL
- ANEXO 007. VARIABLE INDEPENDIENTE: CLIMA ORGANIZACIONAL
- ANEXO 008. CARACTERÍSTICAS DE LAS DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
- ANEXO 009. VARIABLE DEPENDIENTE: SATISFACCIÓN LABORAL
- ANEXO 0010. CARACTERÍSTICAS DE LAS DIMENSIONES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL
- ANEXO 0011. DETERMINACIÓN DE CONSTRUCTOS
- ANEXO 0012. RESULTADOS POR EMPRESA
- ANEXO 0013. RESULTADOS POR VARIABLES DE CONTROL PRINCIPALES
- ANEXO 0014. ENCUESTA ESTADO ACTUAL DE RRHH
- ANEXO 0015. ENCUESTA DE IMPLICACIONES PRÁCTICAS DE RESULTADOS

LISTA DE TABLAS

TABLA N° 1	POBLACIÓN Y MUESTRA POR EMPRESA
TABLA N° 2	ESTRUCTURA DE ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL
TABLA N° 3	ESTRUCTURA DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL
TABLA N° 4	MATRIZ FACTORIAL DE COMPONENTE ROTADO DE MUESTRA PILOTO
TABLA N° 5	MATRIZ FACTORIAL DE COMPONENTE ROTADO DE MUESTRA FINAL
TABLA N° 6	ALFA CRONBACH POR CONSTRUCTO
TABLA N° 7	MODELO 1
TABLA N° 8	MODELO 2
TABLA N°9	MODELO 3
TABLA N°10	MODELO 4
TABLA N°11	MODELO 5
TABLA N°12	MODELO 6
TABLA N°13	MODELO 7

LISTA DE FIGURAS

FIGURA N° 1	CONTENIDO
FIGURA N° 2	MODELO CONCEPTUAL
FIGURA N° 3	RESULTADOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL
FIGURA N° 4	RESULTADO DE SATISFACCIÓN LABORAL
FIGURA N° 5	RESULTADOS POR EMPRESA

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) Chiang Vega, Maria Margarita, Salazar Botello, Carlos Mauricio y Nuñez Partido. Antonio "Clima organizacional y satisfacción laboral en establecimiento de salud estatal tipo 1". Universidad del Bio Bio. Chile. 2007.
- (2) Álvarez Flores, David, "Fuentes de Presión Laboral y Satisfacción Laboral en Docentes De Universidades Estatales y Universidades Privadas De Lima Metropolitana". Lima, 2000
- (3) Dávila Jennifer E y. Naranjo M. Paola C "Relación entre el Síndrome del Burnout y la Percepción sobre el Clima Organizacional en médicos del área de emergencia. Universidad Católica Andrés Bello Venezuela. 2010
- (4) LUTHANS, F. Comportamiento Organizacional. McGraw-Hill. México.2008.
- (5) Pita Fernández, S., Pértegas Díaz, S., "Investigación cuantitativa y cualitativa". Unidad de Epidemiología Clínica y Bioestadística. Complejo Hospitalario Universitario Juan Canalejo (Coruña) España. 27/05/2002.
- (6) Hernández R.; Fernández, C. y Baptista, P. "Metodología de la investigación". México D.F.: McGraw-Hill, 2006.
- (7) Anderson, Sweeney, Williams, "Estadística para Administración y Negocios" 10ª edición. México D.F.: Cengage Learning, 2008.
- (8) Salcedo S., Lozano Y. "Análisis de los Factores determinantes del Clima Organizacional aplicando el modelo de Litwin y Stringer en dos sucursales de Davivienda en Cartagena durante 2014". [Tesis de Grado]. Universidad de Cartagena. 2015
- (9) Robbins, Stephen. (1998). Fundamentos del Comportamiento Organizacional. Prentice Hall.
- (10) Reddin, W. (2004). Para una dirección eficaz. Gestión del clima organizacional en la mejora de la efectividad.

- (11) Olaz, A. (2009). Definición de un modelo de clima laboral basado en competencias. Murcia, España.
- (12) Münch, L. (2011). Liderazgo y Dirección, El Liderazgo del siglo XXI. México: Trillas.
- (13) Maycotte, E. y Lozada, F. (2005). Maestría en planificación y desarrollo urbano, Lineamientos para la elaboración de proyectos de investigación. Universidad Autónoma de Ciudad de Juárez. Ciudad de Juárez.
- (14) Mondy, W.R. (2010). Administración de recursos humanos. México: Prentice Hall. Pearson.
- (15) Lozano, C. Nathal Actuarios y Consultores, S.A. de C.V. Clima organizacional: ¿Activo o pasivo oculto? México.
- (16) Luna, M. (2009). Pequeñas acciones para mejorar el clima laboral.
- (17) Goncalves, Alexis. (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).
- (18) Gómez, L. (2011). Módulo de Psicología Organizacional. Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD; Bogotá.
- (19) García, M. Ibarra, L. y Contreras, C. Diagnóstico del Clima Organizacional del departamento de educación de la universidad de Guanajuato.
- (20) Edel, R., García, A. y Guzmán, F. (2007). Clima Organizacional. CIEA.
- (21) Dessler, G. Varela, R. (2009). Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano. México. Prentice Hall. Pearson.
- (22) Edel, Ruben., García, Arturo. y Casiano, Rocio. (2007) Clima y Compromiso Organizacional.
- (23) Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw Hill.
- (24) Brunet, L. (2011). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas: México.

(25) Castillo, M. y Pedraza, N. (2010) El clima Organizacional de una empresa comercial de la zona centro de Tamaulipas, México.

(26) Badoni, S. C. (2010). A Study of the Organizational Climate in Relation to Job Satisfaction of Senior Secondary School Teachers of Haridwar District in Uttarakhand. *International Journal of Education and Allied Sciences*, 2(2), 01-18.

(27) Björkadhl, J., & Börjesson, S. (2011). Organizational climate and capabilities for innovation: a study of nine forest-based Nordic manufacturing firms. *Scandinavian Journal of Forest Research*, 26, 488-500.

(28) Downey, H., Hellriegel, D., & Slocum, J. (1975). Congruence between individual needs, organizational climate, job satisfaction and performance. *Academy of Management Journal*, 18(1), 149-155.

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

(30) Glick, W. H. (1985). Conceptualizing and Measuring Organizational and Psychological Climate: Pitfalls in Multilevel Research. *Academy of Management Review*, 10(3), 601-616.

(31) Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (1974). Organizational Climate: Measures, Research and Contingencies. *Academy of Management Journal*, 17(2), 255-280.

(32) Isaksen, S. G., & Lauer, K. J. (2001). Perceptions of the Best and Worst Climates for Creativity: Preliminary Validation Evidence for the Situational Outlook Questionnaire. *Creativity Research Journal*, 13(2), 171-184.

(33) James, L. R., & Sells, S. B. (1981). Psychological climate: theoretical perspectives and empirical research. En D. Magnusson, *Toward a psychology of situations: an interactional perspective* (págs. 275-295). New Jersey: Magnusson.

(34) Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-299.

(35) Tsai, C.-I. (2014). The Organizational Climate and Employees' Job Satisfaction in the Terminal Operation Context of Kaohsiung Port. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 30(3), 373-392.

(36) Litwin, G., and Stringer, R. (1968), *Motivation and Organizational Climate*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

(37) Locke, E.A. (1976), 'The Nature and Causes of Job Satisfaction,' in *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, ed. M.D. Dunnette, Chicago, IL: Rand McNally, pp. 1297–1349.

ANEXOS

ANEXO 001. ENCUESTA

Estimado participante:

Esta investigación es parte de un proyecto de tesis, para la obtención del grado académico de Magister en la Universidad ESAN.

El Objetivo es identificar los factores que tienen relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral. Los resultados de este estudio contribuirán a generar mayor conocimiento sobre este tema en nuestro país.

Agradecemos diligenciar de manera sincera los cuestionarios. Sus respuestas serán completamente anónimas; por favor no escriba su nombre ni ninguna información de identificación personal. Únicamente necesitamos conocer su percepción sobre los aspectos estudiados.

Por favor responda los cuestionarios de manera individual (sin compartir opiniones con sus compañeros).

¡Muchas gracias por su participación!

DATOS DESCRIPTIVOS

INSTRUCCIONES: Marque con una "X" la casilla que corresponda.

1. Rango de Edad:

- | | |
|--|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 20-29 años | <input type="checkbox"/> 30-39 años |
| <input type="checkbox"/> 40-49 años | <input type="checkbox"/> 50-59 años |
| <input type="checkbox"/> 60 años o más | |

2. Género:

- | | |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Masculino | <input type="checkbox"/> Femenino |
|------------------------------------|-----------------------------------|

3. Grado de instrucción:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Ninguna | <input type="checkbox"/> Primaria |
| <input type="checkbox"/> Secundaria | <input type="checkbox"/> Técnico |
| <input type="checkbox"/> Universitario | <input type="checkbox"/> Postgrado / Maestría / Doctorado |

4. Organización en la que trabaja: _____

5. Tamaño de su Organización:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 0-9 empleados | <input type="checkbox"/> 10-19 empleados |
| <input type="checkbox"/> 20-49 empleados | <input type="checkbox"/> 50-249 empleados |
| <input type="checkbox"/> 250 empleados o más | |

6. Situación Laboral:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Sin contrato | <input type="checkbox"/> Eventual |
| <input type="checkbox"/> Contrato menos de 6 meses | <input type="checkbox"/> Contrato hasta 1 año |
| <input type="checkbox"/> Fijo - Estable | |

7. Horario

- | | |
|---|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Turnos rotativos | <input type="checkbox"/> Turnos fijos |
| <input type="checkbox"/> Horario flexible y/o irregular | <input type="checkbox"/> Medio turno |

8. ¿Cuántas horas a la semana le dedica al trabajo?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Menos de 40 horas a la semana | <input type="checkbox"/> 40-49 horas a la semana |
| <input type="checkbox"/> 50-59 horas a la semana | <input type="checkbox"/> 60 horas a la semana o más |

9. Cargo o posición actual en la organización:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Obrero / Peón / Auxiliar | <input type="checkbox"/> Capataz / Asistente |
| <input type="checkbox"/> Supervisor / Analista | <input type="checkbox"/> Jefe |
| <input type="checkbox"/> Gerente | <input type="checkbox"/> Directivo |

10. Antigüedad en la Organización:

- | | |
|--|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1-5 años | <input type="checkbox"/> 6-10 años |
| <input type="checkbox"/> 11-15 años | <input type="checkbox"/> 16-20 años |
| <input type="checkbox"/> 21 años o más | |

CUADRO 1

INSTRUCCIONES: Marque con una "X" la alternativa que considere pertinente para cada enunciado.

N°	PREGUNTAS	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
01	En esta organización las tareas están claramente definidas				
02	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas				
03	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones				
04	Conozco claramente las políticas de esta organización				
05	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización				
06	En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.				
07	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).				
08	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.				
09	En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar.				
10	Nuestros jefes muestran 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	A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.				
13	Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado				
14	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.				
15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.				
16	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas				
17	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades				
18	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.				
19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.				
20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.				
21	En esta organización hay muchísima crítica.				
22	En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo				
23	Cuando cometo un error me sancionan.				

N°	PREGUNTAS	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
24	La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente.				
25	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.				
26	En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia				
27	a toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad				
28	Aquí la organización se arriesga por una buena idea.				
29	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa				
30	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.				
31	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.				
32	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí				
33	Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables.				
34	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.				
35	La dirección o su jefatura piensa que todo trabajo se puede mejorar				
36	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.				
37	La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.				
38	Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.				
39	Me siento orgulloso de mi desempeño.				
40	Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores				
41	Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización				
42	Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra				
43	Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.				
44	La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.				
45	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos				
46	La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.				
47	Los jefes siempre buscan estimular 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 organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.				
50	Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.				
51	Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.				
52	Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización				
53	En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.				

CUADRO 2:

INSTRUCCIONES: Marque con una "X" su grado de satisfacción / INSATISFACCIÓN PARA cada enunciado.

N°	PREGUNTAS	Muy Insatisfecho	Algo Insatisfecho	Algo Satisfecho	Muy Satisfecho
54	Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.				
55	La limpieza, higiene y salubridad de su hogar de trabajo.				
56	El entorno físico y el espacio que dispone en su lugar de trabajo.				
57	La temperatura de su lugar de trabajo.				
58	Las relaciones personales con sus superiores.				
59	La supervisión que ejercen sobre usted.				
60	La proximidad y la frecuencia con que es supervisado.				
61	La forma con que sus superiores juzgan su trabajo.				
62	La "Igualdad" y "Justicia" de trato que recibe de su empresa.				
63	El apoyo que recibe de sus superiores.				
64	El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.				
65	La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.				

¡Muchas gracias por su participación!

ANEXO 002. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLES DE CONTROL

Variable de Control	Tipo de Variable	Indicadores
Rango de Edad	Ordinal	20-29 años, 30-39 años, 40-49 años, 50-59 años, Más de 60 años
Sexo	Nominal	Masculino, Femenino
Grado de Instrucción	Ordinal	Ninguna, Primaria, Secundaria, Técnico, Universitario, Postgrado / Maestría / Doctorado
Tamaño de Organización	Ordinal	0-9 empleados, 10-19 empleados, 20-49 empleados, 50-249 empleados, Más de 250 empleados
Situación Laboral	Nominal	Sin contrato, Eventual, Contrato por 6 meses, Contrato por 1 año, Fijo - Estable
Horario	Nominal	Turno Rotativo, Turno Fijo, Horario Flexible, Medio Turno
Horas de trabajo / sem	Ordinal	< 40 hr, < 49 hr, < 59 hr, 60 hr a más
Cargo	Nominal	Obrero / Peón / Auxiliar, Capataz / Asistente, Supervisor / Analista, Jefe, Gerente, Directivo
Antigüedad	Ordinal	1-5 años, 6-10 años, 11-15 años, 16-20 años, 21 años a más

Fuente: Elaboración propia

VARIABLE INDEPENDIENTE

Variable Independiente	Definición Conceptual de la Variable	Dimensiones	Tipo de Variable	Indicadores	Definición Operacional de la Variable
Clima Organizacional	Conjunto de sentimientos y actitudes que caracterizan a los individuos de una organización y la relación laboral que determinan la forma como percibe su trabajo y a su organización	Estructura	Ordinal	- Muy de acuerdo - De acuerdo - En desacuerdo - Muy en desacuerdo	Son las percepciones subjetivas del sistema y otros factores del medio en las actividades, creencias, valores y motivación que tiene lo empleados con la organización.
		Responsabilidad			
		Recompensa			
		Desafíos (Riesgo)			
		Calor (Relaciones)			
		Apoyo (Cooperación)			
		Estándares de desempeño			
		Conflicto			
		Identidad			

Fuente: Elaboración propia

VARIABLE DEPENDIENTE

Variable Dependiente	Definición Conceptual de la Variable	Dimensiones	Tipo de Variable	Indicadores	Definición Operacional de la Variable
Satisfacción Laboral	Conjunto de actitudes que los individuos desarrollan hacia las situaciones de trabajo, que pueden ser referidas al trabajo en general o específico, incluye las actitudes procedimentales y actitudinales.	Satisfacción con el ambiente físico del trabajo <hr/> Satisfacción con la Supervisión <hr/> Satisfacción con las prestaciones recibidas	Ordinal	- Muy Satisfecho - Algo Satisfecho - Algo Insatisfecho - Muy Insatisfecho	Es la expresión de los individuos respecto a las condiciones físicas, las políticas de desarrollo personal y administrativas, beneficios laborales y relación con sus superiores que se relacionan con el resultado de su desempeño.

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 003. MATRIZ DE DATOS (*)

DATOS DESCRIPTIVOS																						
N° Encuesta	RANGO DE EDAD					SEXO	GRADO DE INSTRUCCIÓN						TAMAÑO ORGANIZACIÓN					SITUACIÓN LABORAL				
	Edad 20-29	Edad 30-39	Edad 40-49	Edad 50-59	Edad 60 a más	Valor Sexo	Ninguna	Primaria	Secundaria	Técnico	Univ	Postgrado	0-9	10-19	20-49	50-249	> 250	Sin contrato	Eventual	<6 meses	<1 año	Fijo
1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
3	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
4	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0
5	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0
6	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
7	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
8	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
9	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0
10	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0
11	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
12	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1

DATOS DESCRIPTIVOS																			
N° Encuesta	HORARIO				HORAS / SEMANA				CARGO						ANTIGÜEDAD				
	Rotativo	Fijo	Flexible	Medio	< 40	< 49	< 59	60 a más	Obrero	Capataz	Superv	Jefe	Gerente	Directivo	1-5	6-10	11-15	16-20	21 a más
1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0
2	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0
3	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0
4	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0
5	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0
6	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0
7	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0
8	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0
9	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0
10	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
11	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0
12	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0

(*) Sólo se muestra una parte de los datos obtenidos del total de 153.

N° Encuesta	DIMENSIONES DE CLIMA (LITWIN & STRINGER)														DIMENSIONES SATISFACCIÓN (PEIRÓ)										
	ESTRUCTURA					RECOMPENSA			RIESGO (DESAFIOS)			APOYO (COOPERACIÓN)				Satisfacción con la supervisión				Satisfacción con el ambiente				Satisfacción con las	
	Preg. 01	Preg. 02	Preg. 03	Preg. 04	Preg. 05	Preg. 18	Preg. 19	Preg. 22	Preg. 25	Preg. 27	Preg. 28	Preg. 34	Preg. 35	Preg. 36	Preg. 37	Preg. 58	Preg. 59	Preg. 62	Preg. 63	Preg. 54	Preg. 55	Preg. 56	Preg. 57	Preg. 64	Preg. 65
1	4	4	4	4	4	2	2	2	3	2	4	4	4	1	1	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2
2	3	3	1	1	1	3	1	2	1	1	1	1	1	4	4	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1
3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
5	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
6	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
7	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	4	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
8	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	1	2	2	3	3	1	2	1
9	3	2	3	2	2	2	1	1	3	2	2	2	3	1	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2
10	3	2	3	3	3	2	2	2	1	2	2	4	3	2	2	4	3	3	3	3	2	3	3	2	3
11	4	4	4	4	4	2	2	2	3	2	3	3	4	1	2	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3
12	3	3	3	3	4	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3



ANEXO 004. CALIFICACIÓN POR PREGUNTA DE LA ENCUESTA

N°	PREGUNTAS	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
01	En esta organización las tareas están claramente definidas	1	2	3	4
02	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas	1	2	3	4
03	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones	1	2	3	4
04	Conozco claramente las políticas de esta organización	1	2	3	4
05	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización	1	2	3	4
06	En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.	4	3	2	1
07	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).	4	3	2	1
08	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.	4	3	2	1
09	En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar.	4	3	2	1
10	Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan	1	2	3	4
11	No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.	4	3	2	1
12	A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.	1	2	3	4
13	Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado	4	3	2	1
14	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.	1	2	3	4
15	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.	4	3	2	1
16	En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas	4	3	2	1
17	En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades	4	3	2	1
18	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.	1	2	3	4
19	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.	1	2	3	4
20	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.	1	2	3	4
21	En esta organización hay muchísima crítica.	4	3	2	1
22	En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo	4	3	2	1
23	Cuando cometo un error me sancionan.	4	3	2	1
24	La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente.	1	2	3	4
25	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.	1	2	3	4



N°	PREGUNTAS	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
26	En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia	4	3	2	1
27	a toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad	1	2	3	4
28	Aquí la organización se arriesga por una buena idea.	1	2	3	4
29	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa	1	2	3	4
30	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.	1	2	3	4
31	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.	4	3	2	1
32	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí	4	3	2	1
33	Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables.	1	2	3	4
34	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.	1	2	3	4
35	La dirección o su jefatura piensa que todo trabajo se puede mejorar	1	2	3	4
36	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.	4	3	2	1
37	La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.	4	3	2	1
38	Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.	4	3	2	1
39	Me siento orgulloso de mi desempeño.	1	2	3	4
40	Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores	4	3	2	1
41	Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización	1	2	3	4
42	Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra	4	3	2	1
43	Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.	1	2	3	4
44	La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.	1	2	3	4
45	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos	4	3	2	1
46	La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.	4	3	2	1
47	Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.	1	2	3	4
48	Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.	1	2	3	4
49	Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.	4	3	2	1
50	Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.	1	2	3	4
51	Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.	1	2	3	4
52	Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización	4	3	2	1
53	En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.	4	3	2	1



N°	PREGUNTAS	Muy Insatisfecho	Algo Insatisfecho	Algo Satisfecho	Muy Satisfecho
54	Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.	1	2	3	4
55	La limpieza, higiene y salubridad de su hogar de trabajo.	1	2	3	4
56	El entorno físico y el espacio que dispone en su lugar de trabajo.	1	2	3	4
57	La temperatura de su lugar de trabajo.	1	2	3	4
58	Las relaciones personales con sus superiores.	1	2	3	4
59	La supervisión que ejercen sobre usted.	1	2	3	4
60	La proximidad y la frecuencia con que es supervisado.	1	2	3	4
61	La forma con que sus superiores juzgan su trabajo.	1	2	3	4
62	La "Igualdad" y "Justicia" de trato que recibe de su empresa.	1	2	3	4
63	El apoyo que recibe de sus superiores.	1	2	3	4
64	El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.	1	2	3	4
65	La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.	1	2	3	4

ANEXO 005. ALPHA DE CRONBACH DE MUESTRA COMPLETA

Variable	Dimensión		Alfa de Cronbach	N° de elementos	Elementos	Elementos eliminados	Alfa de Cronbach final
Clima Organizacional	Dimensión 1	Estructura	0.774	10	01-10	N.A.	N.A.
	Dimensión 2	Responsabilidad	-0.043	7	11-17	5 (11,12,13,14,15)	0.753
	Dimensión 3	Recompensa	0.799	6	18-23	N.A.	N.A.
	Dimensión 4	Riesgo (Desafíos)	0.386	5	24-28	3 (24,26)	0.804
	Dimensión 5	Calor (Relaciones)	0.732	5	29-33	N.A.	N.A.
	Dimensión 6	Apoyo (Cooperación)	-0.242	6	34-39	3 (36,37,38)	0.619
	Dimensión 7	Estándares de Desempeño	0.658	5	40-44	2 (40,42)	0.748
	Dimensión 8	Conflicto	0.365	5	45-49	3 (45,46,49)	0.626
	Dimensión 9	Identidad	0.670	4	50-53	N.A.	N.A.
Satisfacción Laboral	Dimensión 1	Satisfacción con Supervisión	0.828	6	58-63	N.A.	N.A.
	Dimensión 2	Satisfacción con Ambiente	0.793	4	54-57	N.A.	N.A.
	Dimensión 3	Satisfacción con Prestaciones	0.816	2	64-65	N.A.	N.A.



ANEXO 006. RESULTADOS DESCRIPTIVOS DE LAS VARIABLES DE CONTROL

DATOS GENERALES	CANTIDAD	%
1. RANGO DE EDAD		
20-29 años	30	19.6%
30-39 años	53	34.6%
40-49 años	43	28.1%
50-59 años	21	13.7%
Más de 60 años	6	3.9%
Total	153	100.0%
2. SEXO		
Masculino	114	74.5%
Femenino	39	25.5%
Total	153	100.0%
3. GRADO DE INSTRUCCIÓN		
Ninguna	0	0.0%
Primaria	1	0.7%
Secundaria	39	25.5%
Técnico	52	34.0%
Universitario	42	27.5%
Postgrado / Maestría / Doctorado	19	12.4%
Total	153	100.0%
4. TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN		
0-9 empleados	9	0.0%
10-19 empleados	27	0.0%
20-49 empleados	50	100.0%
50-249 empleados	67	0.0%



Más de 250 empleados	0	0.0%
Total	153	100.0%
5. SITUACIÓN LABORAL		
Sin contrato	4	2.6%
Eventual	22	14.4%
Contrato por 6 meses	23	15.0%
Contrato por 1 año	42	27.5%
Fijo - Estable	62	40.5%
Total	153	100.0%
6. HORARIO		
Turno Rotativo	39	25.5%
Turno Fijo	94	61.4%
Horario Flexible	20	13.1%
Medio Turno	0	0.0%
Total	153	100.0%
7. HORAS DE TRABAJO A LA SEMANA		
< 40 hr	8	5.2%
< 49 hr	69	45.1%
< 59 hr	64	41.8%
60 hr a más	12	7.8%
Total	153	100.0%
8. CARGO		
Obrero / Peón / Auxiliar	54	35.3%
Capataz / Asistente	33	21.6%
Supervisor / Analista	37	24.2%
Jefe	17	11.1%
Gerente	7	4.6%



Directivo	5	3.3%
Total	153	100.0%
9. ANTIGUEDAD EN LA EMPRESA		
1-5 años	99	64.7%
6-10 años	31	20.3%
11-15 años	11	7.2%
16-20 años	8	5.2%
21 años a más	4	2.6%
Total	153	100.0%

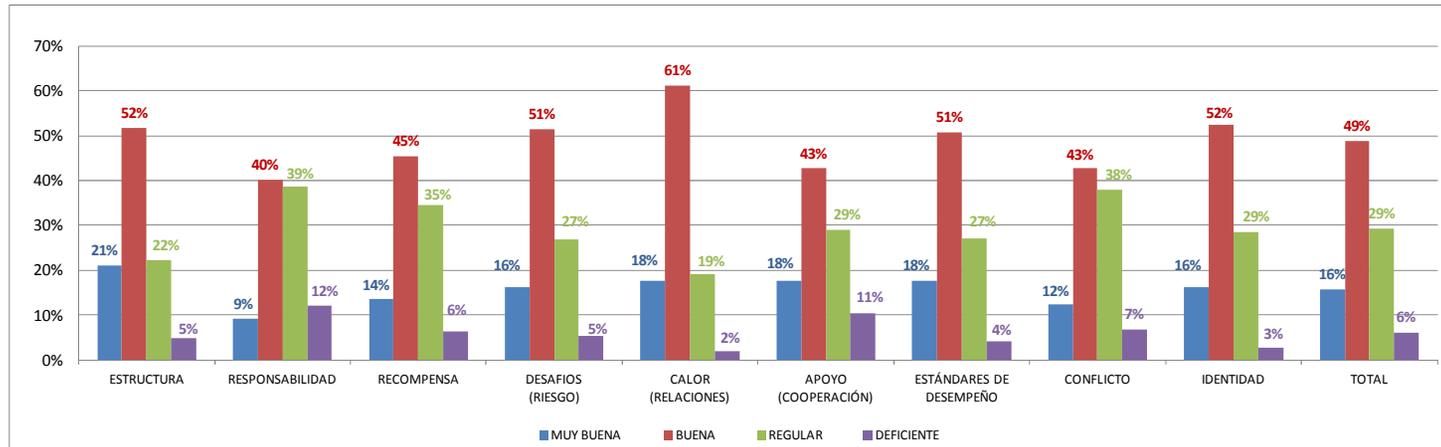
Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la muestra obtenida



ANEXO 007. VARIABLE INDEPENDIENTE: CLIMA ORGANIZACIONAL

CLIMA ORGANIZACIONAL	ESTRUCTURA	RESPONSABILIDAD	RECOMPENSA	DESAFIOS (RIESGO)	CALOR (RELACIONES)	APOYO (COOPERACIÓN)	ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO	CONFLICTO	IDENTIDAD	TOTAL
MUY BUENA	21%	9%	14%	16%	18%	18%	18%	12%	16%	16%
BUENA	52%	40%	45%	51%	61%	43%	51%	43%	52%	49%
REGULAR	22%	39%	35%	27%	19%	29%	27%	38%	29%	29%
DEFICIENTE	5%	12%	6%	5%	2%	11%	4%	7%	3%	6%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la muestra obtenida





ANEXO 008. CARACTERÍSTICAS DE LAS DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

ENUNCIADO		CLIMA ORGANIZACIONAL								TOTAL	
		MUY BUENA		BUENA		REGULAR		DEFICIENTE			
		CANT.	%	CANT.	%	CANT.	%	CANT.	%	CANT.	%
ESTRUCTURA											
1	En esta organización las tareas están claramente definidas.	39	25.5%	102	66.7%	9	5.9%	3	2.0%	153	100.0%
2	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.	32	20.9%	100	65.4%	19	12.4%	2	1.3%	153	100.0%
3	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.	42	27.5%	101	66.0%	8	5.2%	2	1.3%	153	100.0%
4	Conozco claramente las políticas de esta organización.	34	22.2%	97	63.4%	19	12.4%	3	2.0%	153	100.0%
5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización.	37	24.2%	90	58.8%	23	15.0%	3	2.0%	153	100.0%
6	En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.	12	7.8%	31	20.3%	84	54.9%	26	17.0%	153	100.0%
7	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).	23	15.0%	55	35.9%	60	39.2%	15	9.8%	153	100.0%
8	Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.	24	15.7%	47	30.7%	71	46.4%	11	7.2%	153	100.0%
9	En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar.	41	26.8%	70	45.8%	34	22.2%	8	5.2%	153	100.0%
10	Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.	38	24.8%	98	64.1%	13	8.5%	4	2.6%	153	100.0%
PROMEDIO DIMENSIÓN		21.0%		51.7%		22.2%		5.0%		100.0%	



ENUNCIADO	CLIMA ORGANIZACIONAL								TOTAL		
	MUY BUENA		BUENA		REGULAR		DEFICIENTE				
	CANT.	%	CANT.	%	CANT.	%	CANT.	%	CANT.	%	
DESAFIOS (RIESGO)											
24	La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero	21	13.7%	92	60.1%	33	21.6%	7	4.6%	153	100.0%
25	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.	33	21.6%	101	66.0%	15	9.8%	4	2.6%	153	100.0%
26	En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia	2	1.3%	27	17.6%	99	64.7%	25	16.3%	153	100.0%
27	a toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad	32	20.9%	85	55.6%	33	21.6%	3	2.0%	153	100.0%
28	Aquí la organización se arriesga por una buena idea.	37	24.2%	88	57.5%	25	16.3%	3	2.0%	153	100.0%
PROMEDIO DIMENSIÓN		16.3%		51.4%		26.8%		5.5%		100.0%	

ENUNCIADO	CLIMA ORGANIZACIONAL								TOTAL		
	MUY BUENA		BUENA		REGULAR		DEFICIENTE				
	CANT.	%	CANT.	%	CANT.	%	CANT.	%	CANT.	%	
CALOR (RELACIONES)											
29	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa	28	18.3%	113	73.9%	9	5.9%	3	2.0%	153	100.0%
30	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.	32	20.9%	97	63.4%	23	15.0%	1	0.7%	153	100.0%
31	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.	19	12.4%	74	48.4%	54	35.3%	6	3.9%	153	100.0%
32	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí	26	17.0%	83	54.2%	40	26.1%	4	2.6%	153	100.0%
33	Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables.	31	20.3%	101	66.0%	20	13.1%	1	0.7%	153	100.0%
PROMEDIO DIMENSIÓN		17.8%		61.2%		19.1%		2.0%		100.0%	



ENUNCIADO	CLIMA ORGANIZACIONAL								TOTAL		
	MUY BUENA		BUENA		REGULAR		DEFICIENTE				
	CANT.	%	CANT.	%	CANT.	%	CANT.	%	CANT.	%	
APOYO (COOPERACIÓN)											
34	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.	44	28.8%	103	67.3%	5	3.3%	1	0.7%	153	100.0%
35	La dirección o su jefatura piensa que todo trabajo se puede mejorar	47	30.7%	100	65.4%	4	2.6%	2	1.3%	153	100.0%
36	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.	2	1.3%	13	8.5%	96	62.7%	42	27.5%	153	100.0%
37	La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.	3	2.0%	23	15.0%	88	57.5%	39	25.5%	153	100.0%
38	Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.	24	15.7%	55	35.9%	63	41.2%	11	7.2%	153	100.0%
PROMEDIO DIMENSIÓN		15.7%		38.4%		33.5%		12.4%		100.0%	

ENUNCIADO	CLIMA ORGANIZACIONAL								TOTAL		
	MUY BUENA		BUENA		REGULAR		DEFICIENTE				
	CANT.	%	CANT.	%	CANT.	%	CANT.	%	CANT.	%	
ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO											
39	Me siento orgulloso de mi desempeño.	43	28.1%	98	64.1%	10	6.5%	2	1.3%	153	100.0%
40	Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores	8	5.2%	40	26.1%	90	58.8%	15	9.8%	153	100.0%
41	Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización	21	13.7%	100	65.4%	24	15.7%	8	5.2%	153	100.0%
42	Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra	31	20.3%	66	43.1%	51	33.3%	5	3.3%	153	100.0%
43	Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.	43	28.1%	94	61.4%	14	9.2%	2	1.3%	153	100.0%
44	La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.	33	21.6%	89	58.2%	29	19.0%	2	1.3%	153	100.0%
PROMEDIO DIMENSIÓN		19.5%		53.1%		23.7%		3.7%		100.0%	



ENUNCIADO	CLIMA ORGANIZACIONAL								TOTAL		
	MUY BUENA		BUENA		REGULAR		DEFICIENTE				
	CANT.	%	CANT.	%	CANT.	%	CANT.	%	CANT.	%	
CONFLICTO											
45	En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos	22	14.4%	68	44.4%	56	36.6%	7	4.6%	153	100.0%
46	La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.	23	15.0%	58	37.9%	65	42.5%	7	4.6%	153	100.0%
47	Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.	14	9.2%	81	52.9%	46	30.1%	12	7.8%	153	100.0%
48	Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.	22	14.4%	87	56.9%	34	22.2%	10	6.5%	153	100.0%
49	Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.	14	9.2%	33	21.6%	89	58.2%	17	11.1%	153	100.0%
PROMEDIO DIMENSIÓN		12.4%		42.7%		37.9%		6.9%		100.0%	

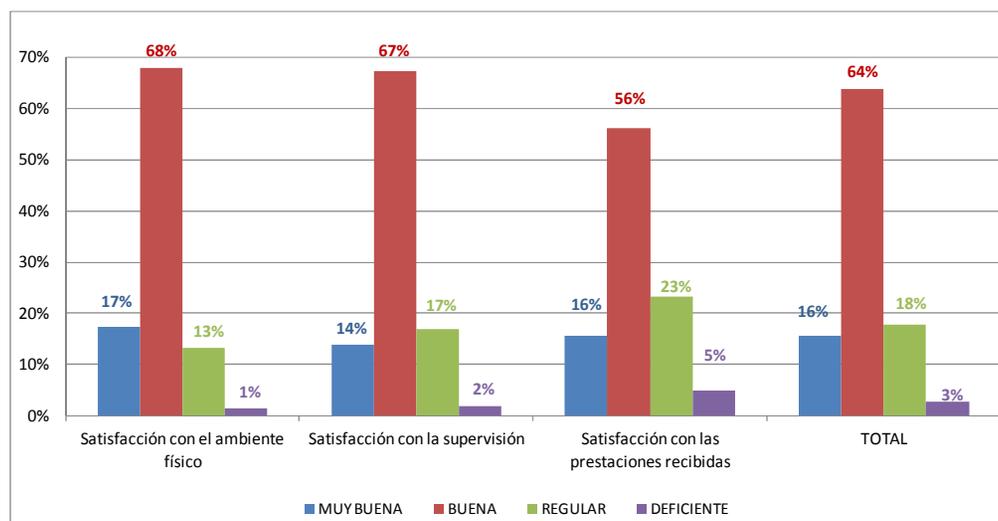
ENUNCIADO	CLIMA ORGANIZACIONAL								TOTAL		
	MUY BUENA		BUENA		REGULAR		DEFICIENTE				
	CANT.	%	CANT.	%	CANT.	%	CANT.	%	CANT.	%	
IDENTIDAD											
50	Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.	28	18.3%	100	65.4%	23	15.0%	2	1.3%	153	100.0%
51	Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.	28	18.3%	111	72.5%	14	9.2%	0	0.0%	153	100.0%
52	Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización	31	20.3%	54	35.3%	61	39.9%	7	4.6%	153	100.0%
53	En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.	12	7.8%	56	36.6%	77	50.3%	8	5.2%	153	100.0%
PROMEDIO DIMENSIÓN		16.2%		52.5%		28.6%		2.8%		100.0%	

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la muestra obtenida

ANEXO 009. VARIABLE DEPENDIENTE: SATISFACCIÓN LABORAL

SATISFACCIÓN LABORAL	Satisfacción con el ambiente físico	Satisfacción con la supervisión	Satisfacción con las prestaciones recibidas	TOTAL
MUY BUENA	17%	14%	16%	16%
BUENA	68%	67%	56%	64%
REGULAR	13%	17%	23%	18%
DEFICIENTE	1%	2%	5%	3%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la muestra obtenida





ANEXO 010. CARACTERÍSTICAS DE LAS DIMENSIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL

ENUNCIADO	CLIMA ORGANIZACIONAL								TOTAL		
	MUY BUENA		BUENA		REGULAR		DEFICIENTE				
	CANT.	%	CANT.	%	CANT.	%	CANT.	%	CANT.	%	
SATISFACCIÓN CON EL AMBIENTE FÍSICO DE TRABAJO											
54	Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.	23	15.0%	111	72.5%	19	12.4%	0	0.0%	153	100.0%
55	La limpieza, higiene y salubridad de su hogar de trabajo.	34	22.2%	100	65.4%	17	11.1%	2	1.3%	153	100.0%
56	El entorno físico y el espacio que dispone en su lugar de trabajo.	24	15.7%	102	66.7%	25	16.3%	2	1.3%	153	100.0%
57	La temperatura de su lugar de trabajo.	25	16.3%	103	67.3%	20	13.1%	5	3.3%	153	100.0%
PROMEDIO DIMENSIÓN		17.3%		68.0%		13.2%		1.5%		100.0%	



ENUNCIADO	CLIMA ORGANIZACIONAL								TOTAL		
	MUY BUENA		BUENA		REGULAR		DEFICIENTE				
	CANT.	%	CANT.	%	CANT.	%	CANT.	%	CANT.	%	
SATISFACCIÓN CON LA SUPERVISIÓN											
58	Las relaciones personales con sus superiores.	29	19.0%	107	69.9%	14	9.2%	3	2.0%	153	100.0%
59	La supervisión que ejercen sobre usted.	25	16.3%	105	68.6%	20	13.1%	3	2.0%	153	100.0%
60	La proximidad y la frecuencia con que es supervisado.	19	12.4%	101	66.0%	30	19.6%	3	2.0%	153	100.0%
61	La forma con que sus superiores juzgan su trabajo.	13	8.5%	104	68.0%	34	22.2%	2	1.3%	153	100.0%
62	La "Igualdad" y "Justicia" de trato que recibe de su empresa.	15	9.8%	105	68.6%	29	19.0%	4	2.6%	153	100.0%
63	El apoyo que recibe de sus superiores.	26	17.0%	95	62.1%	29	19.0%	3	2.0%	153	100.0%
PROMEDIO DIMENSIÓN		13.8%		67.2%		17.0%		2.0%		100.0%	

ENUNCIADO	CLIMA ORGANIZACIONAL								TOTAL		
	MUY BUENA		BUENA		REGULAR		DEFICIENTE				
	CANT.	%	CANT.	%	CANT.	%	CANT.	%	CANT.	%	
SATISFACCIÓN CON LAS PRESTACIONES RECIBIDAS											
64	El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.	23	15.0%	91	59.5%	31	20.3%	8	5.2%	153	100.0%
65	La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.	25	16.3%	81	52.9%	40	26.1%	7	4.6%	153	100.0%
PROMEDIO DIMENSIÓN		15.7%		56.2%		23.2%		4.9%		100.0%	

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la muestra obtenida

ANEXO 011. DETERMINACIÓN DE CONSTRUCTOS

	CONSTRUCTO 1	DIMENSIONES
Preg. 58	0.750	<p style="text-align: center;">SATISFACCIÓN</p> 3 Dimensiones unificadas
Preg. 57	0.702	
Preg. 63	0.686	
Preg. 56	0.685	
Preg. 59	0.677	
Preg. 55	0.658	
Preg. 64	0.647	
Preg. 65	0.634	
Preg. 62	0.629	
Preg. 50	0.504	

	CONSTRUCTO 2	DIMENSIONES
Preg. 25	0.685	<p style="text-align: center;">CLIMA</p> Dimensión Riesgo Dimensión Recompensa
Preg. 27	0.683	
Preg. 19	0.615	
Preg. 18	0.590	
Preg. 26	-0.529	

	CONSTRUCTO 3	DIMENSIONES
Preg. 05	0.773	<p style="text-align: center;">CLIMA</p> Dimensión Estructura
Preg. 04	0.770	
Preg. 02	0.718	
Preg. 03	0.627	

	CONSTRUCTO 4	DIMENSIONES
Preg. 31	0.799	<p style="text-align: center;">CLIMA</p> Dimensión Calor
Preg. 32	0.707	

	CONSTRUCTO 5	DIMENSIONES
Preg. 13	-0.746	<p style="text-align: center;">CLIMA</p> Dimensión Responsabilidad
Preg. 12	0.615	
Preg. 15	-0.531	

	CONSTRUCTO 6	DIMENSIONES
Preg. 35	0.822	<p style="text-align: center;">CLIMA</p> Dimensión Apoyo
Preg. 36	-0.822	
Preg. 34	0.547	

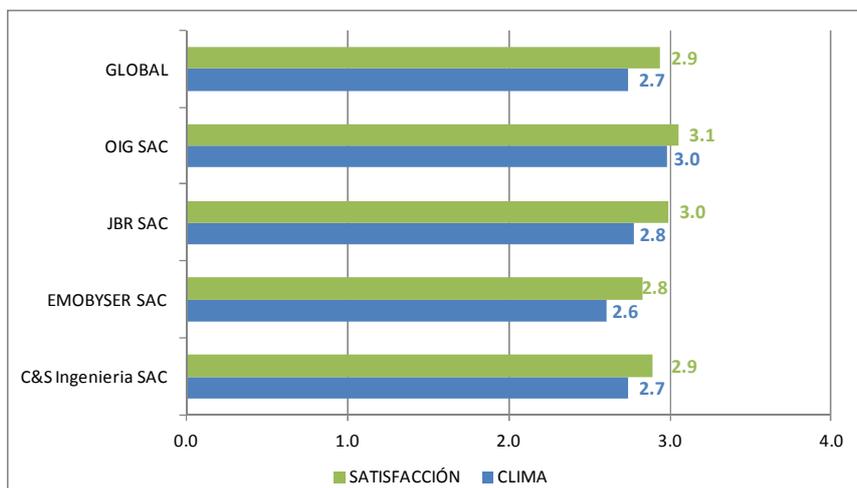


ANEXO 012. RESULTADOS POR EMPRESA

EMPRESA	CLIMA		SATISFACCIÓN	
	DATO	CALIFICACIÓN	DATO	CALIFICACIÓN
C&S Ingeniería SAC	2.7	Buena	2.9	Buena
EMOBYSER SAC	2.6	Buena	2.8	Buena
JBR SAC	2.8	Buena	3.0	Muy Buena
OIG SAC	3.0	Muy Buena	3.1	Muy Buena
YMABE SAC	2.6	Buena	2.9	Buena
GLOBAL	2.7	Buena	2.9	Buena

Calificación:

Deficiente	0-1
Regular	1-2
Buena	2-3
Muy buena	3-4





ANEXO 013. RESULTADOS POR VARIABLES DE CONTROL PRINCIPALES

EDAD	CLIMA		SATISFACCIÓN		CANT
	DATO	CALIFICACIÓN	DATO	CALIFICACIÓN	
20-29	2.78	Buena	2.88	Buena	30
30-39	2.89	Buena	2.91	Buena	53
40-49	2.88	Buena	2.93	Buena	43
50-59	2.93	Buena	3.12	Muy Buena	21
60 a +	3.12	Muy Buena	3.28	Muy Buena	6

SEXO	CLIMA		SATISFACCIÓN		CANT
	DATO	CALIFICACIÓN	DATO	CALIFICACIÓN	
Masculino	2.89	Buena	2.96	Buena	114
Femenino	2.84	Buena	2.93	Buena	39

INSTRUCCIÓN	CLIMA		SATISFACCIÓN		CANT
	DATO	CALIFICACIÓN	DATO	CALIFICACIÓN	
Ninguna	0	---	0	---	0
Primaria	2.73	Buena	3.00	Muy Buena	1
Secundaria	2.83	Buena	2.90	Buena	39
Técnico	2.91	Buena	3.08	Muy Buena	52
Universitario	2.79	Buena	2.77	Buena	42
Postgrado	3.07	Muy Buena	3.12	Muy Buena	19



ANEXO 014. ENCUESTA ESTADO ACTUAL DE RRHH

Colaborador Martin Balarezo - JBR SAC

Cargo Gerente General

Fecha 03 de julio del 2017

Primero se explica que se está elaborando una tesis de investigación sobre clima organizacional y satisfacción laboral en PYMES constructoras y que se desea saber el estado actual que están las empresas en temas de recursos humanos.

1. Para usted que es el departamento o área de recursos humanos en su empresa, quien es el responsable y sus funciones, específicamente en PYMES constructoras.

Es el área que se encarga de gestionar, promover e impulsar la satisfacción laboral de todos los colaboradores dentro de la organización. El responsable es el jefe de recursos humanos, quien se encarga de dar cumplimiento a lo anteriormente mencionado, en nuestro caso es coordinado el contador con mi persona

2. Cuál cree que es el macro proceso del área de recursos humanos considerando que esta área ve desde contratación de personal hasta la renuncia o despido de los trabajadores.

- Existencia de la necesidad de personal y requerimiento del mismo
- Selección de entrevistados y entrevista especializada con el jefe del área solicitante del puesto
- Contratación del personal
- Remuneración del personal
- Pagos de bonos y evaluar su trabajo

3. Como es el proceso de contratación del personal

- Existencia de la necesidad de personal y requerimiento del mismo
- Redacción de competencias necesarias del personal para el puesto requerido
- Publicación de convocatoria vía portales de trabajo
- Entrevista laboral con postulantes a través del área de recursos humanos
- Selección de entrevistados y entrevista especializada con el jefe del área solicitante del puesto
- Evaluación final
- Contratación del personal

4. Cómo evalúa el desempeño al personal y para que usaría esta herramienta

Resultados obtenidos por competencias directas o indirectas del personal; valores y actitudes del personal frente a su puesto de trabajo, que serán analizadas con mi persona y su jefe

5. Que cree que significa clima organizacional

A la atmosfera existente dentro de todas las áreas de una organización y como ellas convergen en armonía con todas las demás.



Colaborador Omar Iberico Grandez – OIG SAC

Cargo Gerente General

Fecha 04 de julio del 2017

Primero se explica que se está elaborando una tesis de investigación sobre clima organizacional y satisfacción laboral en PYMES constructoras y que se desea saber el estado actual que están las empresas en temas de recursos humanos.

1. Para usted que es el departamento o área de recursos humanos en su empresa, quien es el responsable y sus funciones, específicamente en PYMES constructoras.

Área encargada de seleccionar contratar emplear, capacitar y retener al personal de la organización

2. Cuál cree que es el macro proceso del área de recursos humanos considerando que esta área ve desde contratación de personal hasta la renuncia o despido de los trabajadores.

Alinear al profesional con la estrategia de la organización

3. Como es el proceso de contratación del personal

Convocatoria sobre puesto nuevo
Revisión de CV – pre-selección
Entrevista personal – calificados
Selección de personal
Firma de contrato

4. Cómo evalúa el desempeño al personal y para que usaría esta herramienta

Metas logradas
Capacidad de desempeño
Aumento de responsabilidades

5. Que cree que significa clima organizacional

La acogida y apoyo laboral que el grupo el trabajo te presta



Colaborador Sergio Gutierrez Morales

Cargo Gerente General

Fecha 05 de julio del 2017

Primero se explica que se está elaborando una tesis de investigación sobre clima organizacional y satisfacción laboral en PYMES constructoras y que se desea saber el estado actual que están las empresas en temas de recursos humanos.

1. Para usted que es el departamento o área de recursos humanos en su empresa, quien es el responsable y sus funciones, específicamente en PYMES constructoras.

El departamento o área de recursos humanos en la empresa que me desarrollo es la división de la empresa que se encarga de contratar al personal necesario para cumplir trabajos que no tienen responsables o han sido identificados como descuidados por falta de tiempo, capacidad o falta de personal. El responsable final de la contratación es mi asesor legal, luego de que el gerente de operaciones y mi persona, hallamos culminado con el proceso de selección mediante una publicación on-line e invitaciones personales. Las funciones son compartidas tales como:

- J Publicación e invitaciones personales.
- J Entrevistas grupales e individuales.
- J Creación del contrato de servicio y legalización.
- J Evaluación del desempeño del trabajador contratado.

- 2.Cuál cree que es el macro proceso del área de recursos humanos considerando que esta área ve desde contratación de personal hasta la renuncia o despido de los trabajadores.

Se cuentan con los siguientes macro procesos actualmente, compartiendo sus responsabilidades entre mi persona, mi asesor legal y el gerente de operaciones

- J -Administración del personal contratado. Dónde trabajar, cómo y cuándo.
- J -Desarrollo del personal. Capacitaciones e inducciones.
- J -Monitoreo del personal. Desempeño y asistencia.
- J -Mejoramiento de las relaciones con los empleados. Reuniones, after office.

3. Como es el proceso de contratación del personal

Se realizan publicaciones en ventanas virtuales y se invita a trabajadores que ya han trabajado con nosotros o conocemos su buen desempeño. Luego, se evalúa la experiencia documentada y se separa en grupos para entrevistarlos. Después, se escoge a los que cumplen con las expectativas. Finalmente, se realiza una entrevista individual y se escoge a quien tenga un perfil compatible con el personal ya contratado. Se realiza la documentación y firmas correspondientes a la formalidad de la contratación del personal.

4. Cómo evalúa el desempeño al personal y para que usaría esta herramienta

Inicialmente, cada trabajo empieza con una meta inicial que el empleado contratado debe cumplir al 100%. Esta meta se cuantifica para el primer mes. Si el empleado cumple con la meta,



se empieza a aumentar la meta y/o responsabilidades del empleado en los próximos meses. Si el empleado sigue cumpliendo con los objetivos, se procede con el aumento. Claro está que, cada vez que aumentamos las responsabilidades o metas, se le comunica al empleado que, si lo cumplen, habrá aumento de salario.

En caso la meta sea complicada o hubo muchas dificultades en el ambiente laboral y el empleado cumplió, aun con todos esos problemas, con la meta pactada, también es mérito para renovar contrato.

5. Que cree que significa clima organizacional

En mi opinión, clima organizacional hace referencia a un ambiente laboral que existe, mal o bien formado. Constituido por partes que deben estar relacionadas en perfecta sincronía.



ANEXO 015. ENCUESTA DE IMPLICACIONES PRÁCTICAS DE RESULTADOS

Colaborador Martin Balarezo - JBR SAC

Cargo Gerente General

Fecha 28 de agosto del 2017

Primero se explica los resultados obtenidos en la tesis de investigación que sobre clima organizacional y satisfacción laboral en PYMES constructoras y que se desea saber cómo puede ayudar estos resultados en sus empresas o en el sector construcción

1. Está de acuerdo con los resultados o tiene alguna discrepancia con algún punto

Luego de escuchar los resultados le parece que puede ser cierto los resultados

2. Como aplicaría la dimensión estructura del clima organizacional en su empresa para mejora de la satisfacción laboral

La variable Estructura que está relacionado con las reglas existentes en la organización como políticas, las jerarquías y obligaciones pueden satisfacer laboralmente a los trabajadores si existirá un sistema de gestión sobre temas laborales y de seguridad y salud ocupacional, de esta manera los trabajadores sentirán seguros en su trabajo por lo tanto satisfechos.

3. Como aplicaría la dimensión riesgo y recompensa del clima organizacional en su empresa para mejora de la satisfacción laboral

El trabajo de alto riesgo y el éxito del proyecto debe ser rentabilizado mediante bonos económicas de esta manera se materializa estas metas para los trabajadores, mediante esto el trabajador entiende que al cumplir las metas agresivas recibirá mayor pago y en consecuencia de este bono es necesario tener metas con riesgo y aceptados por los trabadores a cambio del bono.

4. Como aplicaría la dimensión apoyo del clima organizacional en su empresa para mejora de la satisfacción laboral

El mutuo apoyo entre la alta gerencia y los trabajadores se puede dar mediante reuniones mensuales de confraternidad en los proyectos, aunque sea una vez por proyecto, más aun para proyectos en provincias donde hay personal de varias provincias.

5. Porque cree que la dimensión desempeño no tiene relación con la satisfacción laboral

La mayoría de trabajadores se identifican con tabla de rendimiento y el sindicato de construcción civil no permite despedir a trabajadores por menor rendimiento, en caso se toma como subcontratistas (no empleados) si se considera el desempeño como satisfactorio.



6. Porque cree que la dimensión identidad no tiene relación con la satisfacción laboral

Los trabajadores se sienten muy identificados con el sector construcción y se sienten satisfechos con pertenecer a él, pero no hay mucha identificación con la empresa ya que los trabajos son temporales

7. Porque cree que la dimensión conflicto no tiene relación con la satisfacción laboral

Conflicto se contradice con el nivel jerárquico vertical existente en la construcción, ya que los consensos no son resueltos por todos sino por el nivel jerárquico se dan las soluciones en el trabajo de construcción

8. Cree que alguna dimensión del clima organizacional puede tener relación inversa con la satisfacción laboral

Creemos que mientras más responsabilidad se otorga al trabajador menos satisfecho está, ya que al ser trabajo de alto riesgo y muy estresante podría sufrir de burnout, además de bullying por lo demás trabajadores que tienen menos responsabilidad.



Colaborador Omar Iberico Grandez

Cargo JBR SAC

Fecha 29 de agosto del 2017

Primero se explica los resultados obtenidos en la tesis de investigación que sobre clima organizacional y satisfacción laboral en PYMES constructoras y que se desea saber cómo puede ayudar estos resultados en sus empresas o en el sector construcción

1. Está de acuerdo con los resultados o tiene alguna discrepancia con algún punto

Puede ser verdadero y se puede utilizar en construcción

2. Como aplicaría la dimensión estructura del clima organizacional en su empresa para mejora de la satisfacción laboral

Crear procedimientos o procesos escritos sobre temas de pago y beneficios, además de seguridad de los trabajadores y que exista un apersona en la empresa que verifica su cumplimiento que podría ser el Ingeniero de campo o residente de obra

3. Como aplicaría la dimensión riesgo y recompensa del clima organizacional en su empresa para mejora de la satisfacción laboral

Implementar bono por obra en caso se alcance y supere la utilidad esperada del proyecto, además de certificados de alto desempeño a los trabajadores que alcancen la meta.

4. Como aplicaría la dimensión apoyo del clima organizacional en su empresa para mejora de la satisfacción laboral

Cuando se termina una partida importante como el vaciado de techo hacer un compartir en el trabajo donde vaya desde la gerencia hasta los trabajadores, tener consideración que hay personal de la zona y personal foráneo, debería el personal de la zona organizar ya que conoce mejor la zona.

5. Porque cree que la dimensión desempeño no tiene relación con la satisfacción laboral

Cuando son contratadas por planilla los trabajadores mientras más tiempo se queden más ganan, y para quedarse más tiempo requieren trabajar a menor ritmo, por eso el desempeño puede ser contrario a la satisfacción de ellos

6. Porque cree que la dimensión identidad no tiene relación con la satisfacción laboral

Muchas veces las empresas no cumplen a cabalidad con los que exige las normas peruanas lo que generan que los trabajadores no se sienten identificados con las empresas sino se identifican con su sindicato que velan por sus derechos.



7. Porque cree que la dimensión conflicto no tiene relación con la satisfacción laboral

La decisiones son realizadas por el residente y los prevencionistas, los trabajadores muchas veces no pueden emitir opinión del trabajo, por lo que los conflictos no son resueltos sino callados, por eso en construcción no se toma el conflicto como una forma de satisfacción.

8. Cree que alguna dimensión del clima organizacional puede tener relación inversa con la satisfacción laboral

Es posible que el sobre cargar de responsabilidades a algunas trabajadores genere a largo plazo insatisfacción laboral ya que se sentirán que realizan mayor trabajo que los demás obreros ya que estos se ciñen de acuerdo a tablas de rendimientos de trabajo en construcción.



Colaborador Anamelba Tenorio Rodríguez

Cargo C&S Ingeniería SAC

Fecha 30 de agosto del 2017

Primero se explica los resultados obtenidos en la tesis de investigación que sobre clima organizacional y satisfacción laboral en PYMES constructoras y que se desea saber cómo puede ayudar estos resultados en sus empresas o en el sector construcción

1. Está de acuerdo con los resultados o tiene alguna discrepancia con algún punto

Estoy satisfecha con los resultados y podría aplicar en mi empresa.

2. Como aplicaría la dimensión estructura del clima organizacional en su empresa para mejora de la satisfacción laboral

Establecer procedimientos o procesos escritos sobre temas de tareas, planilla, boletas, pagos, liquidaciones del personal, mejorar el sistema de seguridad de personal, asignaríamos un responsable en obra para realizar dichas obligaciones y como supervisor sería el Ingeniero Residente o Jefe de obra.

3. Como aplicaría la dimensión riesgo y recompensa del clima organizacional en su empresa para mejora de la satisfacción laboral

Fomentar a nuestro personal que se le dará un bono por cada obra en caso se logre y supere la utilidad anhelada de la obra, y premiar con diplomas de alto desempeño a los trabajadores que logren la meta trazada.

4. Como aplicaría la dimensión apoyo del clima organizacional en su empresa para mejora de la satisfacción laboral

En caso se logre una meta en pleno proceso constructivo, es decir al cerrar la semana se culminó con los trabajos programados, realizaremos un mini campeonato entre el personal de la obra, contando con la presencia de la gerencia.

5. Porque cree que la dimensión desempeño no tiene relación con la satisfacción laboral

Algunos trabajadores son contratados por recibos por honorarios y sienten que ganan más, pero para seguir incrementando sus ingresos requieren trabajar a menor ritmo, por eso el desempeño puede ser contrario a la satisfacción de ellos

6. Porque cree que la dimensión identidad no tiene relación con la satisfacción laboral

Algunas empresas no cumplen con las normas establecidas en seguridad, calidad y beneficios sociales generando que los empleados no se sientan identificados con la empresa, pero si buscan identificarse con los sindicatos que buscan que se cumplan sus derechos.



7. Porque cree que la dimensión conflicto no tiene relación con la satisfacción laboral

En toda obra las decisiones son tomadas por el residente y los prevencionistas, los trabajadores no pueden emitir opinión del trabajo, por lo que los conflictos no son resueltos sino callados, por eso en construcción no se toma el conflicto como una forma de satisfacción.

8. Cree que alguna dimensión del clima organizacional puede tener relación inversa con la satisfacción laboral

Toda mejora en clima debería ser mejoras en satisfacción laboral, no puede haber relación inversa