

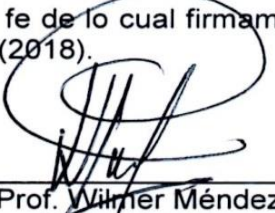


VICERRECTORADO FACULTAD DE INGENIERÍA

VEREDICTO

Nosotros, Prof. Javier Mazzey, Prof. Orlando Guevara y Prof. Wilmer Méndez, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado: **"CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL EN AGROTRUJILLO S.A. SEDE LA MORITA, MUNICIPIO TRUJILLO"**, que presenta la Bachiller **LUZMAR DEL VALLE CABRERA ZAMBRANO**, portadora de la Cédula de Identidad N° **25.604.693**, nos hemos reunido para revisar dicho Trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con: **VEINTE (20)** puntos, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad Valle del Momboy, referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Ingeniero Industrial.

En fe de lo cual firmamos, en Valera a los nueve (09) días del mes de mayo de dos mil dieciocho (2018).


Prof. Wilmer Méndez
C.I. 5.501.239
JURADO


Prof. Javier Mazzey
C.I. 11.319.775
TUTOR


Prof. Orlando Guevara
C.I. 3.638.140
PRESIDENTE DEL JURADO


Profa. Claribel Silva
C.I.- N° 12.540.703
DECANA


Prof. José Luis Briceno
C.I.- N° 4.303.914
VICERRECTOR

Facultad de Ingeniería



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

**CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL
PERSONAL EN AGROTRUJILLO, S.A-SEDE LA MORITA, MUNICIPIO
TRUJILLO.**

Autoras:

Br. Genesis Bastidas

C.I. 27.070.123

Br. Luzmar Cabrera

C.I. 25.604.693

Tutor: Ing. Javier Mazzey

San Rafael de Carvajal, Febrero de 2018



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

**CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL
PERSONAL EN AGROTRUJILLO, S.A-SEDE LA MORITA, MUNICIPIO
TRUJILLO.**

Trabajo Especial de Grado presentado como requisito parcial para optar al
Título de: **INGENIERO INDUSTRIAL**

Autoras:

Br. Genesis Bastidas

C.I. 27.070.123

Br. Luzmar Cabrera

C.I. 25.604.693

Tutor: Ing. Javier Mazzey

San Rafael de Carvajal, Febrero de 2018



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERIA INDUSTRIAL

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

San Rafael de Carvajal, Septiembre 2017

Ciudadano:
Coordinador de Trabajo Especial de Grado
Universidad Valle del Momboy
Su despacho.-

Por medio de la presente, hago de su conocimiento, que ante la solicitud realizada por las Bachilleres: **Génesis Alondra Bastidas Godoy** titular de la **C.I.V-27.070.123** y **Luzmar del Valle Cabrera Zambrano** titular de la **C.I.V-25.604.693**, acepto el compromiso de Tutoriar el desarrollo de su trabajo de investigación titulado: **CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL EN AGROTRUJILLO, S.A-SEDE LA MORITA, MUNICIPIO TRUJILLO**, para optar al título universitario de **INGENIERO INDUSTRIAL**; hasta su presentación y evaluación.

Atentamente,

Prof. Javier Mazzei
C.I. 11.319.775



REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
DECANATO DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
SAN RAFAEL DE CARVAJAL - ESTADO TRUJILLO

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi carácter de Tutor del Trabajo de Grado: **CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL EN AGROTRUJILLO, S.A-SEDE LA MORITA, MUNICIPIO TRUJILLO**, presentado por las Bachilleres: **Génesis Alondra Bastidas** titular de la **C.I.V-27.070.123** y **Luzmar del Valle Cabrera Zambrano** titular de la **C.I.V-25.604.693**, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En Carvajal a los 02 días del mes de Mayo del 2018.

Prof. Javier Mazzei
C.I. 11.319.775

ÍNDICE GENERAL

	pp.
DEDICATORIA	X
AGRADECIMIENTOS	XII
LISTA DE CUADROS	VIII
LISTA DE GRÁFICOS	IX
RESUMEN	XIV
INTRODUCCIÓN	15
CAPÍTULO	
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
Planteamiento y Formulación del Problema	18
Objetivos de la Investigación	22
Objetivo General	22
Objetivos Específicos	22
Justificación de la Investigación	23
Delimitación del Estudio	24
II. MARCO TEÓRICO	25
Antecedentes de la Investigación	25
Bases Teóricas	27
Clima Organizacional	27
Factores del Clima Organizacional	33
Procesos	33
Comunicación	34
Liderazgo	35
Toma de decisiones	36
Trabajo en Equipo	37
Manejo de Conflictos	38
Estructura	39
Normas y Reglas	40
Satisfacción Laboral	41
Elementos de la Satisfacción Laboral	44
Reto al Trabajo	44
Remuneración o recompensas justas	45
Condiciónes Favorables en el Trabajo	46
Compañeros de Trabajo o Colegas que brinden apoyo	48

Calidad de la Supervisión	49
Empresa Objeto de Estudio	50
Nombre	50
Visión	50
Misión	50
Estructura Organizativa	51
Operacionalización de la Variable	52
III. MARCO METODOLÓGICO	53
Tipo de Investigación	54
Diseño de la Investigación	55
Población	55
Muestra	55
Técnicas para la recolección de información	55
Validez	57
Confiabilidad	58
Técnicas para analizar datos	60
Tratamiento Estadístico	61
Procedimiento de la Investigación	61
IV. RESULTADOS DEL ESTUDIO	63
Análisis e Interpretación de los Datos	63
Resultados para la Dimensión Factores del Clima Organizacional	63
Indicador: Comunicación	63
Indicador: Liderazgo	64
Indicador: Toma de decisiones	66
Indicador: Trabajo en Equipo	67
Indicador: Manejo de Conflictos	68
Indicador: Normas y Reglas	69
Resultados para la Dimensión Elementos de la satisfacción Laboral	70
Indicador: Reto al Trabajo	70
Indicador: Remuneración o recompensas justas	71
Indicador: Condición Favorables en el Trabajo	72
Indicador Compañeros de Trabajo o Colegas que brinden apoyo	73
Indicador: Calidad de la Supervisión	74
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	76
Conclusiones	76
Recomendaciones	78
VI. LA PROPUESTA	80
Propuesta de Lineamientos Estratégicos	81
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	84
ANEXOS	87
A: Instrumento de Investigación	88
B: Validación del Instrumento de Investigación	92

LISTA DE CUADROS

CUADRO		pp.
1	Mapa de Variables	52
2	Población	55
3	Baremo para el Coeficiente de Confiabilidad	59
4	Indicador: Comunicación	63
5	Indicador: Liderazgo	64
6	Indicador: Toma de decisiones	66
7	Indicador: Trabajo en Equipo	67
8	Indicador: Manejo de Conflictos	68
9	Indicador: Normas y Reglas	69
10	Indicador: Reto al Trabajo	70
11	Indicador: Remuneración o recompensas justas	71
12	Indicador: Condición Favorables en el Trabajo	72
13	Indicador Compañeros de Trabajo o Colegas que brinden apoyo	73
14	Indicador: supervisión	74
15	Lineamientos Estratégicos	81

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICOS		pp.
1	Estructura Organizativa	51
2	Indicador: Comunicación	64
3	Indicador: Liderazgo	65
4	Indicador: Toma de decisiones	66
5	Indicador: Trabajo en Equipo	67
6	Indicador: Manejo de Conflictos	68
7	Indicador: Normas y Reglas	69
8	Indicador: Reto al Trabajo	70
9	Indicador: Remuneración o recompensas justas	72
10	Indicador: Condición Favorables en el Trabajo	73
11	Indicador: Indicador Compañeros de Trabajo o Colegas que brinden apoyo	74
12	Indicador: Calidad de la Supervisión	75

DEDICATORIA

A:

Dios, por darme la oportunidad de vivir y estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante el periodo de estudio.

Mi bella madre **Lisbeth Godoy**, por darme la vida, creer en mí y apoyarme en todas mis metas y decisiones, por sus consejos, valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada por su amor, simplemente no se puede plasmar todo los motivos por la cual te dedico este logro. TE AMO UCHI.

Mi padre **Gustavo Bastidas**, por ser un ingeniero y persona ejemplar, por ayudarme y velar por mí en todo momento, por tus consejos y guiarme tanto en la vida como en los estudios. Te amo Tavito.

Sin ustedes esto no hubiese sido posible.

Génesis Bastidas

DEDICATORIA

Este proyecto se lo dedico primeramente a Dios, porque es él que me ha permitido llegar hasta aquí, sin su poder no hubiese tenido la perseverancia y constancia para alcanzar mi meta.

De igual forma y muy especialmente se lo dedico a mi querido y extrañado abuelo, Pedro Zambrano, quien siempre creyó en mí, me enseñó que con perseverancia todo es posible. Con tantos consejos y palabras de aliento y sobre todo con tanto amor, me guio por el camino del éxito. Hoy tus palabras las escucho en mi mente y puedo imaginar cuan orgulloso estarías de mí. Esta meta también tiene tu tutoría, abuelo.

A mis padres, porque creen en mí y porque me sacaron adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera, y porque el orgullo que sienten por mí, fue lo que me hizo ir hasta el final. Va por ustedes, por lo que valen, porque admiro su fortaleza y por lo que han hecho de mí.

Luzmar Cabrera

AGRADECIMIENTOS

Aparte de dedicarles este logro a Dios y a mis adorados padres también debo agradecerles, porque son ustedes mi pilar fundamental. También debo agradecerles a mis bellos abuelos, Alfonzo, Dora y María Eudocia porque siempre me apoyan y motivan a seguir adelante, son mi fuente de amor y apoyo, los quiero mucho Abues.

A mis queridas hermanas menores Gissel y Gaby, porque sin ustedes mi vida sería muy simple, son mi motivación en cada momento, al igual que mis hermanos mayores Gustavo y Dayruska que a pesar de la distancia me apoyan en las metas que me propongo, los amo.

A mis demás familiares, tíos, primos y todos aquellos que de alguna forma me ayudaron y apoyaron en este camino, especialmente a mi Tía Zuleima Nohemy que es una segunda madre para mí, los adoro.

Al mejor compañero de vida que existe, Jaime Aponte, porque no solo está en los buenos momentos sino en los peores también, gracias por apoyarme sin condiciones y estar siempre ahí para mí. Te adoro un mundo mi Buu.

A los amigos que la carrera me obsequio, Luzmar, Mariana, Carlos, Samuel y demás compañeros por todo este tiempo de estudios compartido, donde nos apoyamos desde el inicio y seguimos siendo amigos, los quiero mucho.

Al Ingeniero, profesor y amigo Javier Mazzey, por ser mi tutor, orientarme y colocarme retos para lograr ser una mejor profesional y una mejor persona durante el desarrollo de la carrera al igual que el profesor Francisco Altuve, Wilmer La Cruz, Sergio Díaz, Larry Araujo y la profesora Liliana Rivera.

Génesis Bastidas.

AGRADECIMIENTOS

Madre muchas gracias por tanto, por tanto amor, por tanta comprensión, paciencia, apoyo. Gracias por ser mi motivación. No hay una palabra que exprese mi agradecimiento.

A mi padre porque sin su apoyo haber llegado hasta aquí sería imposible. Hoy sé que está orgulloso de la persona que en la cual me he convertido.

Gracias abuelas Baudi y Margarita por su cariño. Con comprensión y atenciones aliviaron muchas tensiones universitarias. Ustedes son una parte muy importante de mi vida y por supuesto de este triunfo.

A María Pirela, una amiga, aliada y confidente que me ha prestado su apoyo incondicional en el transcurso de mi carrera universitaria, por compartir momentos de alegría, tristeza y demostrarme que siempre podré contar con ella.

A mis hermanas, primas y tíos, muy especialmente mi tío Pedro Zambrano quien con sus consejos me ha ayudado a afrontar los retos que se han presentado a lo largo de mi vida.

A esas personas que al principio fueron solo compañeros de clase, pero con el tiempo pasamos a ser un grupo de amigos y ahora colegas, Mariana, Samuel y Dairys.

A mi amiga Genesis Bastidas, sin ti no existiría esta tesis. Entre risas, bromas y enojos hemos culminado con éxito este gran proyecto. Gracias

Al Ing. Javier Mazzei tutor y aliado, Ing. Liliana Rivera excelente orientadora, y a todos los profesores que nos brindaron su ayuda en este proyecto.

Luzmar Cabrera



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO
DECANATO DE INGENIERÍA

**CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL
PERSONAL EN AGROTRUJILLO, S.A-SEDE LA MORITA, MUNICIPIO
TRUJILLO.**

Autoras:

Br. Génesis Bastidas

C.I. 27.070.123

Br. Luzmar Cabrera

C.I. 25.604.693

Tutor: Ing. Javier Mazzey

Fecha: Febrero, 2018

RESUMEN

El clima organizacional es el medio que permite moldear las conductas de los individuos, compartiendo el mismo lenguaje, tecnología, conocimientos, recompensas, donde uno de los roles más importantes del gerente es dar forma a la cultura organizativa, considerándola como el impulsador del éxito en las organizaciones, por tal razón surge la necesidad de Proponer lineamientos estratégicos de mejora del clima organizacional para la satisfacción laboral del personal en AGROTRUJILLO, S.A sede La Morita, Trujillo., con la finalidad de sembrar reflexión sobre la importancia de ésta al recurso humano que la integra. En este estudio se efectuó una investigación de proyecto factible, en donde se tomo como unidad de análisis a la 60 personas que forman parte de la institución. El análisis realizado, según la información recolectada reflejó que existe una serie de factores que se distinguen en el medio ambiente laboral entre los que se encuentran el liderazgo, la comunicación y la motivación, entre otros, que determinan la productividad de la organización, ya que pueden ser utilizados por la gerencia como herramientas estratégica para solventar puntos débiles en la organización.

Descriptores: Clima Organizacional, satisfacción, Organizaciones

INTRODUCCIÓN

Toda empresa requiere de la planeación y coordinación de actividades para la obtención de diversos objetivos los cuales van desde abarcar mayor mercado, obtener rentabilidad, incrementar ventas hasta lograr posicionamiento de productos, servicios o marcas, entre otros. Pero tanto la planeación como la ejecución de estas actividades requieren del interactuar de las personas lo que implica establecer relaciones laborales y determinar jerarquías para dirigir los esfuerzos hacia el logro de los objetivos empresariales.

Así, la planeación estratégica incluye la coordinación de las personas de la organización y se convierte en un aspecto fundamental para la administración de los recursos y es el pilar del clima organizacional que es un aspecto determinante para la productividad del talento humano ejecutor de los recursos.

Sin embargo, algunas empresas no utilizan las capacitaciones, el trabajo en equipo, ni otras estrategias para mejorar el ambiente organizacional, lo cual puede producir conflictos entre los mismos trabajadores y, por consiguiente, deteriorar el clima laboral. Para las empresas resulta importante medir y conocer el Clima Organizacional, ya que éste puede impactar significativamente en los resultados del desempeño laboral.

En este sentido, el Clima Organizacional, es un factor importante en las organizaciones ya que contribuye a mejorar la capacidad de organización, mejora el desempeño los trabajadores y la calidad del producto que elaboran o servicio que ofrecen, de allí que, numerosos estudios indican que el Clima Organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

Es por ello, que el clima organizacional es uno de los aspectos determinantes para el desarrollo y el sostenimiento de las empresas que

permiten la generación de venta y la expansión del capital económico. Este clima organizacional tiene que ver con el buen trato de los empleados y posicionamiento e imagen de la empresa. Es decir la empresa les provee seguridad y bienestar para el logro de las metas personales, y no cabe la menor duda que la empresa aplicando estas buenas prácticas obtendrá buena imagen.

Por tal motivo, la presente investigación se enfoca en Proponer lineamientos estratégicos de mejora del clima organizacional para la satisfacción laboral del personal en AGROTRUJILLO, S.A sede La Morita, Trujillo, que permita el fortalecimiento de su imagen y prestigio.

En tal sentido, la estructura de este trabajo está conformada por seis capítulos, los cuales se detallan como se indican a continuación:

En el Capítulo I, se aborda el problema referido al planteamiento y formulación del mismo, definición de objetivos, justificación del estudio y su delimitación en tiempo y espacio.

En el Capítulo II, se describe el marco teórico, es decir, todo lo concerniente a clima organizacional, sus descripciones, características y antecedentes de trabajos realizados anteriormente, los cuales permiten lograr el sustento teórico que requiere la investigación.

En el Capítulo III, se presenta el marco metodológico del estudio, detallándose el tipo de investigación, diseño, población y muestra, así como las técnicas e instrumentos de recolección de datos, la validez y confiabilidad, las técnicas para analizar los datos, así como la estructura del procedimiento de investigación a seguir.

En el Capítulo IV, se detalla el análisis de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos presentados en cuadros y gráficos.

El Capítulo V, corresponde a las Conclusiones y Recomendaciones, las cuales aparecen enumeradas y corresponden con los resultados obtenidos en la investigación.

En el Capítulo VI, se hace referencia a la Propuesta, con el fin de contribuir en la mejora deseada por medio de la redacción de lineamientos estratégicos

Finalmente, se presentan las referencias bibliográficas consultadas y los anexos correspondientes.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En las últimas décadas del siglo pasado, las organizaciones se han venido enfrentando a constantes cambios económicos, políticos, sociales, científicos y tecnológicos, estableciendo nuevas realidades a las que hay que adaptarse de forma rápida y exitosa, lo cual obliga a los gerentes a incorporar estrategias que orienten su accionar hacia su productividad y competitividad. En este sentido, Chiavenato (2009) plantea que en el contexto de desarrollo y cambio, la mayor ventaja competitiva se deriva de las personas, son ellas quienes generan y fortalecen la innovación, consolidando de esta manera el desarrollo de los cambios en la organización.

Por tanto, se hace necesario tomar en consideración que las reglas y políticas en el trabajo están cambiando, el gerente no sólo evalúa la sagacidad, preparación, la experiencia, también evalúa cómo se relaciona el personal, se trata de describir cuál es su comportamiento en la organización, pues éste es el verdadero diferencial a la hora de establecer un ámbito competitivo y productivo.

Bajo esta reflexión, resulta necesario reconocer que las personas llegan a las organizaciones con ciertos conocimientos, habilidades y destrezas, pero también con necesidades y expectativas. Todo ello según Brunet, (2011) se interrelacionan con los factores de la organización (estructuras y procesos), que intervienen en el desarrollo de sus tareas, por tanto, el comportamiento de los individuos se puede ver afectado o dirigido no sólo por el análisis que haga de su situación, sino de la percepción que tenga del clima organizacional donde se desempeña.

Sobre este particular se tiene que, el estudio del comportamiento de las personas en las organizaciones ha sido objeto de interés para los gerentes a través del tiempo, puesto que, los recursos humanos constituyen el elemento fundamental para su funcionamiento y la consecución de las metas propuestas. En este sentido, no sólo se debe captar individuos con los conocimientos, habilidades y destrezas, necesarias para el desarrollo de las actividades, sino como señala Brunet (2011) se debe brindar un clima laboral adecuado y positivo, donde interactúen los objetivos organizacionales y las expectativas individuales de manera que se canalice su conducta hacia altos niveles de desempeño.

Por lo tanto, se requiere la revisión constantemente del clima organizacional; al respecto, Chiavenato (2008) considera que el clima organizacional es la cualidad del ambiente organizacional, la cual es percibida por los miembros de la organización e influye en el comportamiento, en la satisfacción donde los individuos buscan ajustarse a la organización.

Para detectar la existencia de riesgos que puedan afectar el comportamiento de los miembros de la organización, con el propósito de determinar la forma en que puedan ser aminorados, optimizando el ambiente de trabajo, que promueva la participación, las relaciones interpersonales, incremente su sensibilidad social, ofreciendo a éstos incentivos o recompensas tales como: oportunidades de desarrollo profesional, bienestar social, familiar, de igual manera promoviendo la satisfacción y motivación, en el trabajo e impulsando al empleado a su máximo rendimiento.

Como lo manifiesta Brunet, (2011) el éxito de una organización depende de cómo sus empleados perciben el clima organizacional; en consecuencia, para los integrantes de la organización el clima es positivo o negativo cuando obedece a las percepciones de los mismos. Cuando suelen valorarlo como adecuado, cálido o positivo, es porque consideran que éste ofrece posibilidades para el desarrollo laboral, aporta estabilidad e

integración entre sus actividades en la organización y sus necesidades personales.

Sin embargo, el clima organizacional también puede ser percibido como negativo por parte de los empleados cuando ellos observan un desequilibrio entre sus necesidades, la estructura y los procedimientos de la misma. Toda organización tiene un ambiente o personalidad propia distintivo de otras organizaciones e influyente en la conducta de sus miembros.

Bajo esta premisa y considerando además que, el clima refleja la interacción entre las características personales de cada individuo y las propias de su organización, creando en cada persona una valoración o construcción de rechazo, aceptación o tolerancia que influye necesariamente en sus actitudes y comportamientos, que con el tiempo puede traducirse en frustraciones o en logros tanto en el ámbito personal, como social, económico y laboral.

Por lo expuesto, los gerentes deben revisar constantemente los factores del clima organizacional, de manera que se tomen las acciones necesarias para lograr que los trabajadores lo perciban de manera positiva, generando un comportamiento adecuado hacia el logro de los objetivos. Pues como señala Shurden, (2008) el clima organizacional no ideal, genera falta de motivación, creando deficiencia en las competencias, las cuales se traducen en bajo nivel de desempeño laboral, todo ello, puede afectar de una u otra manera el logro de metas trazadas por las organizaciones.

Entonces, si en las organizaciones se desconoce el clima organizacional, se corre el riesgo de mantener las condiciones desfavorables que limiten el proceso de identificación al compromiso, la participación de los empleados, en la gestión productiva de la misma, lo cual incrementará la posibilidad de un fracaso institucional.

Por su otra parte, Brunet (2011) refiere el clima como un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos de la empresa (estructura, liderazgo, toma de decisiones), de ahí que, estudiando el clima pueda accederse a la

comprensión de lo que está ocurriendo en la organización y de las repercusiones que estos fenómenos están generando sobre las motivaciones de sus miembros y sobre su correspondiente comportamiento y relaciones.

En tal sentido, el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que, depende de las percepciones que tenga de estos factores. Sin embargo, éstas dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otras experiencias de cada integrante con la organización. De ahí, el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Indudablemente, el clima organizacional es un elemento clave en la transformación de las organizaciones, cuestión que entre otras cosas, hace necesario estrechar las relaciones laborales, compartiendo ideas y opiniones, que permitan a los empleados sentirse parte de las decisiones que habrán de conducir al logro de las metas.

Es preciso explicar que, según Ibarra (2006) la satisfacción laboral reviste una importancia relevante en la percepción individual del clima organizacional, pues en la medida que un trabajador se sienta satisfecho contribuirá al mejoramiento continuo de los servicios que brinda en su organización y por ende así valorará de forma más objetiva y positiva el clima que le rodea.

De acuerdo, con los factores relacionados a la satisfacción laboral indicados por Robbins (2009:85) “se corresponde al trabajo mentalmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo, los colegas que apoyen y el ajuste personalidad-puesto-calidad de supervisión”, se considera que son los principales factores que ciertamente indican diversos autores para comprender y analizar la satisfacción de los trabajadores.

Sin embargo, en algunos casos la realidad es otra, pues se observan organizaciones como AGROTRUJILLO, SA ubicada en el sector la Morita, municipio Trujillo estado Trujillo, que a pesar de contar con diferentes

beneficios y que los empleados tienen un buen desempeño, estos demuestran insatisfacción laboral, situación que afecta la participación, la comunicación entre los empleados, sus relaciones laborales y la efectividad organizacional, desfavoreciendo el desarrollo de factores sociales.

Por lo tanto, dentro de los modelos de gerenciamiento público que se gestiona dentro de AGROTRUJILLO, SA no se puede desconocer que la dimensión del clima organizacional, es un elemento clave para la satisfacción laboral y el funcionamiento de toda la organización, esta variable condiciona el comportamiento de trabajadores, por ello, cabe destacar el rol fundamental que juega el gerente para alcanzar y mantener un clima organizacional abierto, positivo de confianza, respeto participativo, más humano.

Asimismo, las posibles causas que afectan la satisfacción laboral son atribuidas generalmente a diversas variables del ámbito organizacional como son las condiciones físicas y/o materiales, los beneficios laborales o remunerativos, las políticas administrativas, las relaciones sociales, el desarrollo personal, el desempeño de tareas y la relación con la autoridad; en concreto al clima en el cual se desenvuelve el trabajador.

En términos generales, el clima organizacional se afecta cuando en la organización abundan los empleados que se sienten mal con su trabajo, con la organización o consigo mismos. Por tanto el personal con alto nivel de insatisfacción limita sus aportes de habilidades y conocimientos, genera desperdicios, provoca conflictos, contagia desgano en el equipo de trabajo, desmoraliza, mal atiende a los usuarios.

Formulación del Problema

¿Cómo serán los lineamientos estratégicos que mejoren el clima organizacional en AGROTRUJILLO, S.A sede La Morita?

¿Qué factores afectan el clima organizacional en la empresa AGROTRUJILLO, S.A sede La Morita?

¿Qué elementos de satisfacción laboral identificar en los empleados de AGROTRUJILLO, S.A sede La Morita?

Objetivos de la Investigación

Objetivo general

Proponer lineamientos estratégicos que mejoren el clima organizacional para la satisfacción laboral en AGROTRUJILLO, S.A sede La Morita, Trujillo.

Objetivos específicos

Identificar los factores del clima organizacional presentes en AGROTRUJILLO, S.A sede La Morita, Trujillo.

Determinar los elementos de satisfacción laboral que muestran los empleados de AGROTRUJILLO, S.A sede La Morita, Trujillo.

Desarrollar lineamientos estratégicos que mejoren el clima organizacional para la satisfacción laboral en AGROTRUJILLO, S.A sede La Morita, Trujillo.

Justificación

En el marco de los recursos humanos se ha centrado los esfuerzos en la búsqueda de beneficios y condiciones para mantener a los trabajadores satisfechos y, por tanto, a desarrollar mayores tasas de productividad en las organizaciones ya que se supone que los trabajadores satisfechos son más productivos. Uno de estas condiciones la comprende el ambiente en el cual se desenvuelve el personal; es por ello que en la presente investigación se busca analizar el clima organizacional para la satisfacción laboral del personal en AGROTRUJILLO, S.A sede La Morita; por lo cual la misma se justifica desde los siguientes puntos de vista:

Teóricamente se justifica porque permite inferir sobre los diferentes aportes referidos al clima organizacional para la satisfacción laboral de la organización AGROTRUJILLO, SA. La existencia de diversas teorías que contribuyen a incrementar los conocimientos sobre el clima organizacional como variante del presente estudio. Este punto permite ampliar ideas y emitir conceptos de autores que fundamentan todo lo referido al clima organizacional y la satisfacción laboral como puntos relevantes para mejorar el desempeño del trabajo en las instituciones públicas.

Desde el punto de vista práctico, se generaran lineamientos a partir de los resultados que puedan surgir de la investigación, con los mismos se espera contribuir a mejorar la organización estudiada en cuanto a una práctica eficiente del clima organizacional para alcanzar la satisfacción laboral de los empleados. A su vez presentará instrumentos de recolección de datos que servirán como modelo metodológico para la conformación de cuestionarios que se lleguen a realizar dentro de esta institución y que traten el tema en estudio.

En lo social este tema relacionado al clima organizacional para la satisfacción laboral en AGRORUJILLO SA, está directamente relacionado con el desempeño, eficiencia y motivación del trabajador para ejecutar su trabajo con eficiencia. En tal sentido investigaciones sobre este tema en las instituciones públicas constituyen un aporte de importancia fundamental en el área.

Delimitación

La investigación se realizará en AGROTRUJILLO, SA., sede La Morita, estado Trujillo en el lapso que comprenden los meses de Septiembre 2017 a Marzo de 2018. Este proyecto de trabajo especial de grado se encuentra enmarcado en la línea de investigación: producción, operaciones y logística en las empresas públicas y privadas del estado Trujillo.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

El marco teórico o marco referencial, es el producto de la revisión documental bibliográfica, consiste en la recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones que sirven de base a la investigación por realizar. En el marco teórico se presentan los antecedentes de la investigación y las bases teóricas, a continuación se expone cada una de ellas.

Antecedentes de la investigación

En esta sección se efectuó una revisión de estudios previos vinculados con la variable en estudio, con el fin de recopilar información requerida para sustentar teóricamente la investigación considerando sus implicaciones con la mencionada, entre los cuales se presentan los siguientes:

Pineda, G. (2014) realizó una investigación titulada: Evaluación de la Cultura y Clima Organizacional en las empresas ferreteras del Municipio Trujillo, presentada en la Universidad Valle del Momboy para optar a título de Ingeniero Industrial. El propósito de la investigación fue Evaluar la cultura y Clima Organizacional en las empresas ferreteras del Municipio Trujillo. La investigación se tipifico como descriptiva con enfoque de campo, se empleo un instrumento de recolección de datos, constituido por 13 items, cuya confiabilidad se posiciono en un 0.88%. Para la población se emplearon 04 empresas dedicadas al sector ferretero con un total de 37 individuos. Los resultados evidenciaron que en las empresas no se desarrolla un cultura ni clima organizacional adecuadas por lo que su personal no se siente a gusto trabajando dentro de la organización.

Esta investigación sirve de aporte con el presente estudio ya que ejemplifica la manera de evaluar estas variables lo cual puede aplicarse en su totalidad para la consecución de los objetivos propuestos.

De igual manera, Hernández, F. (2015) realizó una investigación titulada: Mejoras en el Clima Organizacional de la Empresa Venvidrio, C.A., Caso: Área de Producción, presentada en la Universidad Valle del Momboy, para optar al título de Ingeniero Industrial. Cuyo propósito se ubico en proponer un plan para mejorar el clima organizacional en el área de Producción de la Empresa Venvidrio, C.A., para ello se utilizó una investigación de tipo proyecto factible, con diseño de campo. La población estuvo constituida por 39 trabajadores del área de producción de la empresa Venvidrio, C.A., a quienes se les aplico un instrumento de recolección de datos constituido por 18 items, con una confiabilidad de 0.92%. Dicho instrumento fue evaluado por tres expertos quienes emitieron el juicio de confiabilidad del mismo. Se obtuvo como resultados que el clima de la organización es favorable para el desarrollo de las actividades, sin embargo se requieren aplicar mejoras para solventar las deficiencias que se evidenciaron en el diagnostico.

Esta investigación es considerada un aporte con el presente estudio, ya que plantea una propuesta con lineamientos para lograr mejorar el clima organizacional de la empresa, coincidiendo este aspecto con el propósito del trabajo.

Finalmente, Duarte, J. (2014) presento una investigación titulada: Cultura y Clima Organizacional en la Alcaldía de San Rafael de Carvajal del Estado Trujillo, presentada en la Universidad Valle del Momboy, para optar al título de Ingeniero Industrial. El objetivo general de la investigación consistió en desarrollar lineamientos que permitan mejorar la cultura y el Clima Organizacional en la Alcaldía de San Rafael de Carvajal del Estado Trujillo, por ello, se realizó una investigación descriptiva con diseño no experimental de campo. La población estuvo constituida por 27 trabajadores de la Alcaldía,

se empleo un cuestionario validado por tres expertos, con 25 items, los resultados manifestaron las deficiencias en la cultura y clima organizacional en donde principalmente los trabajadores desconocen la razón de ser de la alcaldía por lo que no se cuenta con valores claramente definidos. Al respecto, se plantearon una serie de recomendaciones para solventar dicha situación.

La investigación descrita es un aporte por manejar variables similares, por lo que se pueden tomar bases teóricas para este estudio en particular.

Bases teóricas conceptuales

Las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto débil adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado. Las bases teóricas del presente estudio son las siguientes:

Clima Organizacional

El clima organizacional se refiere al ambiente de trabajo propio de toda organización, ejerciendo influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros, si el clima organizacional no es favorable se produce el deterioro en el entorno laboral que lleva a la insatisfacción del trabajador, la no identificación con los objetivos y por ende una disminución de la productividad; en el personal de Agrotrujillo, SA tiene una influencia significativa sobre su calidad de vida laboral y sobre la calidad del servicio que ofrecen las organizaciones del sector alimentario.

Cuando el clima es adecuado, fomenta el desarrollo de prácticas organizacionales establecidas sobre la base de necesidades, valores, expectativas, creencias, normas, prácticas compartidas y transmitidas por los miembros de una institución y que se expresan como conductas o comportamientos grupales, determinado a su vez por la personalidad particular de cada organización e inclusive entre diferentes secciones dentro

de una misma empresa percibidas son directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.

Según Brunet (2011) el clima organizacional, aunado a las estructuras, las características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico, con repercusiones directas en el comportamiento laboral, por esto, se considera una variable que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Asimismo, para Chiavenato (2009) el clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización y está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados.

Al respecto Gadow (2010), señala los esfuerzos para mejorar el clima del entorno laboral constituye gestiones sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones, no sólo para que los empleados estén más satisfechos, sino también, y fundamentalmente, proporcionarles oportunidades de optimizar el desempeño de sus funciones, en un ambiente de mayor confianza y respeto, con el fin de sostener la competitividad a largo plazo.

En los conceptos citados se evidencia plena correspondencia, por un lado, el clima es una percepción personal de las características del ambiente de trabajo que facilitan y hacen más agradable la ejecución de la labor del personal que a su vez, los motiva a ser más productivos, cuando existe un clima favorable para el desempeño de las funciones en todas las instituciones públicas del municipio Trujillo y el reconocimiento personal por las actividades cumplidas.

En el contexto de las instituciones públicas como sistema organizativo que direcciona las acciones del recurso humano para ofrecer un servicio de calidad a los usuarios, el clima organizacional puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de todo el personal, propiciador de motivación, satisfacción, mayor productividad, aumento de compromiso y lealtad con la organización y por ende, con el desempeño profesional.

En el contexto de la unidad en estudio, el personal puede tener percepciones distintas sobre el clima organizacional según sea su actuación y compromiso por las actividades asignadas, por el sentimiento que tengan hacia la organización y sus líderes, por las condiciones laborales que median el desempeño laboral.

Por lo tanto, el comportamiento de un individuo en su trabajo debe considerarse según Lewin citado en Brunet (op.cit), estipula que el comportamiento está en función de la persona y su entorno. Entonces el diagnóstico de clima organizacional es una evaluación integral que le permite detectar las fortalezas y oportunidades de mejora dentro de la organización.

A lo anterior se tiene lo expresado Toro (Citado por Brunet, 2007), un buen clima organizacional, no es producto de la casualidad, es el resultado de una gestión bien concebida y dirigida, por tanto, cualquier presencia o ausencia de elementos negativos, es consecuencia directa de lo que haga o deje de hacer la gerencia en todos los niveles. Por ello, es importante que ésta mire la realidad de su organización con una visión amplia, integradora, evaluando los elementos del ambiente laboral que pueda afectar o no el comportamiento de los empleados, lo que puede inferir en su desempeño, en la motivación y, en la productividad.

En tal sentido, realizar un diagnóstico organizacional, midiendo separadamente los factores del clima, permitirá al gerente identificar aspectos que requieren ser mejorados, al tiempo que podrá distinguir cuáles de esos aspectos son inherentes a la acción gerencial. Con esta información, traducida en un plan de mejora organizacional, se emprenderán las acciones necesarias. Por tal motivo, si se asigna al gerente el rol de promotor de cambios organizacionales, los cuales no se alcanzarán si él no logra propiciar un clima de trabajo apropiado.

Al respecto, Pérez y Maldonado (2006), consideran tres razones por las que el gerente se debe ocuparse del clima, estas son:

1. El clima se construye colectivamente desde la interacción cotidiana en la organización, y como tal, esa construcción tiene la capacidad de facilitar u obstaculizar el logro de las metas organizacionales.
2. El clima constituye un punto de partida importante para abordar la evaluación de las organizaciones. Conocer el clima permite una visión holística, capaz de integrar el ambiente como variable sistémica, que aborda fenómenos complejos con una perspectiva global.
3. El clima, al ser construido por los miembros de la organización, tiene la virtud de que cuando estos conocen los resultados de la evaluación y toman conciencia de que es una percepción compartida, puede propiciarse en ellos la reflexión y la autorreflexión, como consecuencia de éstas, se podrán, en conjunto, diseñar acciones para mejorar esa construcción. Es aquí donde se destaca su mayor valor.

Considerando lo anterior, se infiere la importancia de determinar la percepción que tenga el personal del AGROTRUJILLO, SA Trujillo, sobre ciertos elementos o características que del clima organizacional de dicha institución, con la finalidad que la directiva gestione las acciones necesarias para lograr un ambiente adecuado donde los empleados se sientan satisfechos, motivados, y por ende, permita incrementar su desempeño laboral.

En efecto, toda situación de trabajo implica un conjunto de factores específicos en el individuo, tales como: actitudes, características físicas, psicológicas y, es decir que la forma de comportarse de una persona en su trabajo no depende solo de sus características personales, sino de la forma en que este percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

Según Goncalves (2002), para comprender mejor el clima organizacional es necesario resaltar que se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, donde esas son distinguidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio

ambiente, a su vez tiene repercusiones en el comportamiento laboral. En consecuencia, el clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Esas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma organización. El clima, junto con las estructuras organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico, aunado a ello, las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de liderazgo de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, entre otras).

Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistemas de comunicaciones, promociones, remuneraciones, entre otras), otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivos, apoyo social, interacción con los demás miembros, toma de decisiones, entre otros).

Sobre la base de éstas consideraciones, Goncalves (2002:6), establece el siguiente concepto de clima organizacional: "El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales, que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencia sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, entre otros)". De acuerdo a esa definición el comportamiento de los individuos y la percepción que tengan de su centro de trabajo pueden estar relacionado con la manera cómo los gerentes trabajen en grupo, toleren situaciones difíciles y de conflicto, fortalezcan vínculos afectivos y establezcan empatía social que son indicadores fundamentales del adecuado manejo de las emociones.

Desde esa perspectiva, el clima organizacional aporta información de cómo el empleado percibe el funcionamiento de las estructuras y procesos

que ocurren en el ambiente laboral. De aquí que, la persona dentro de la organización evalúa e interpreta el medio específico, se forma de él un modelo con significado y así su realidad va a consistir en las interpretaciones que hace de sí misma y de su ambiente cuando interactúa.

Ahora bien, Álvarez (2006:89), sobre clima organizacional concluye diciendo que es la expresión de las percepciones que el individuo posee acerca del desarrollo del trabajo, tanto en sus procesos como en sus programas y de las condiciones físicas del mismo. Es entonces, un constructo multidimensional, que además puede comportarse como una variable independiente, como una dependiente o interviniente.

Sobre la base de lo señalado, se puede aseverar que el clima organizacional en las organizaciones es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización.

En tal sentido, Chiavenato (2006) expresa que los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. La adaptación varía de una persona a otra y en el mismo ser, de un momento a otro. Una adecuada adaptación denota salud mental. Una manera de definir salud mental es describir las características de las personas mentalmente sanas. Estas características básicas son: sentirse bien consigo mismas, sentirse bien con respecto a los demás, ser capaces de enfrentar por sí mismas las exigencias de la vida.

Esto explica el nombre de clima organizacional en una institución, dado al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, el cual, está ligado al grado de motivación de los empleados. Comprende un espacio amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación. Así concebido, se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización; en ese sentido, está ligeramente ligado al grado al

comportamiento de los individuos e indica de manera específica las propiedades motivacionales del entorno.

Factores del Clima Organizacional

El clima organizacional está conformado como el conjunto de factores que influyen directa o indirectamente en el ambiente laboral del trabajador, modificando de manera positiva o negativa el desempeño laboral a nivel de la organización. Por esta razón al realizar el estudio sobre el clima organizacional es conveniente conocer los factores que han sido investigados por diversos autores. Entonces, las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Lickert, citado por Brunet (2011:45), mide la percepción del clima en ocho dimensiones:

1. Métodos de mando: influencia del liderazgo en los empleados.
2. Fuerzas motivacionales: herramientas necesarias para responder a las necesidades del trabajador.
3. Proceso de comunicación: la naturaleza de los tipos de comunicación, en la empresa, así como ejercerlos.
4. Procesos de influencia: importancia de la relación superior-subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Toma de decisiones: la pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. Proceso de planificación: Forma en que se fijan los objetivos.
7. Proceso de control y,
8. Proceso de rendimiento.

Al respecto los científicos de la conducta han tratado de identificar y medir las causas que afectan el ambiente organizacional, así como éste afecta la conducta de las personas en las organizaciones. Para tal fin se

caracterizan los factores en tres dimensiones: Procesos, Estructura y Conducta, definidos seguidamente por Gibson y otros (2005).

A.- Procesos: Son las actividades que le inyectan vida a la organización. Los más habituales son las comunicaciones, toma de decisiones, liderazgo, trabajo en equipo, manejo de conflicto.

Comunicación

La comunicación es entendida como un intercambio de información, la cual viene a ser un proceso fundamental en toda organización, pues al realizar las tareas, la comunicación va a permitir el intercambio entre los empleados y la empresa. Gil, Ruiz y Ruiz (2003:150), definen la comunicación como: “La doble vía; es decir, aquella que busca el establecimiento y desarrollo de la comprensión entre el nivel de dirección y el de los empleados.

Mientras Newstrom (2007) la describe como una forma de llegar a otros transmitiéndoles ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores, con la meta de entendimiento del mensaje por parte del receptor. Por tanto, existen elementos de coincidencia entre las definiciones planteadas por los autores, conceptualizándola como el intercambio de información entre dos o más personas a través de la transmisión de significados y la comprensión de los mismos.

La comunicación es entonces un proceso de interacción compleja entre el emisor y receptor en un contexto social en el que se da esa comunicación. Es necesario enfatizar que la comunicación queda cerrada con el proceso de retroalimentación o Feedback, mediante el cual el proceso responderá al emisor, de tal forma que el emisor pueda utilizar esta retroalimentación para modificar sus posteriores mensajes. En las empresas existen varios tipos de comunicación, las cuales son utilizadas para transmitir información, dentro de las mismas se puede mencionar:

Comunicación descendente: Es el flujo que se realiza de una autoridad superior a otra de menor nivel. Generalmente la alta gerencia necesita suministrar información de interés para los subalternos, compartirlos con ellos y ayudarles a sentirse informados.

Comunicación ascendente: Es el flujo de comunicación que nace de los niveles inferiores hacia los altos niveles jerárquicos de la organización, ayuda a transmitir ciertas necesidades de los empleados para que así la alta gerencia tome buenas decisiones. (Davis, 2006:94)

Comunicación horizontal: Es la también llamada comunicación cruzada, se da a través de cadenas de mando, siendo necesaria para coordinar el trabajo con los miembros de otros departamentos e integrar funciones y actividades, pudiendo así conllevar a la eficaz productividad en la organización. Ítems, (2006:103)

En las organizaciones se requiere del uso de tipos de comunicación que permiten llevar a cabo la transmisión de información con respecto a las actividades que se realizan en la empresa.

Liderazgo

Un líder es una persona que se hace seguir por su conducta ética y permite crear un ambiente en el cual el potencial único de cada ser humano se proyecta en actos y hechos creados. El logro de los objetivos en las empresas van a estar orientados o conducidos por grupos de individuos poseedores de cualidades y destrezas que le van a permitir guiar el camino a alcanzar con gran satisfacción las metas propuestas por la organización. El liderazgo es la habilidad que se posee para influenciar en las opiniones, actitudes y comportamientos de otros; es decir, cualquier persona apta, con gran capacidad para dirigir o influenciar a otros hacia alguna posición común, puede funcionar como líder.

Gil, Ruiz y Ruiz (2003:170), define el liderazgo como: “Aquella parte de las actividades del directivo, mediante el cual influye en la conducta de las

personas y grupos hacia un resultado deseado”. El liderazgo permite influir sobre las personas para que se esfuercen voluntariamente y conseguir los fines del grupo. Stoner (2006:507) define “El proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros relacionados con las tareas”.

A lo anteriormente dicho, es necesario destacar que el líder juega un papel predominante en el comportamiento de los grupos para así obtener la cooperación de sus seguidores. Se hace énfasis, en que el desempeño efectivo de un grupo, está determinado en gran medida por la habilidad del líder para coordinar los esfuerzos de los miembros individuales, también por el grado en que el liderazgo resulta apropiado para la tarea y la naturaleza del grupo.

Toma de Decisiones

En opinión de Chiavenato (2009:175) la toma de decisiones en las organizaciones pasa por dos etapas: la primera consiste en identificar el problema y vigilar la información acerca de las condiciones del ambiente así como de la organización para determinar si el desempeño es satisfactorio y diagnosticar la causa de las fallas, la segunda etapa es la de la resolución de los problemas y ocurren cuando se consideran los caminos alternos de acción, de modo que se pueda elegir e instrumentar una alternativa.

Puede decirse, que la toma de decisiones es un proceso fundamental en las instituciones públicas siendo un mecanismo organizacional con el cual se trata de lograr un estado deseado. Dentro de toda institución pública se deben tomar decisiones, las cuales difieren en complejidad por lo cual pueden clasificarse en programadas y no programadas, en consecuencia, ésta se describe como el proceso por el cual se elige una vía de acción como solución a un problema específico que se deduce como una de las tareas más importante en una organización; por tanto que las mismas son acuerdos o puntos de vista dirigidos a apoyar la supervisión.

En este orden de ideas, Robbins (2008:304) señala que la toma de decisiones es una reacción a un problema el cual puede considerarse una discrepancia entre un estado actual y un estado deseado. Ahora bien, la toma de decisiones no es competencia exclusiva de los gerentes, existen instituciones que involucran a los empleados en la toma de decisiones convirtiendo esta en un proceso participativo.

En relación a la toma de decisiones participativa, Robbins (ob.cit.) señala que la misma se caracteriza por aceptar las sugerencias de los empleados en la búsqueda de solución a los problemas, por lo cual considera las percepciones de estos y su influencia en la calidad de sus elecciones finales, constituye la parte más importante del trabajo de un directivo, pero es también el proceso en el cual el administrador puede delegar autoridad y asignar responsabilidades a los integrantes del entorno escolar.

En tal sentido, la toma de decisiones viene a ser el proceso organizacional más definidamente describe la libertad de escogencia brindada a los miembros de organizaciones ante una gama de alternativas previamente discutidas por el grupo, dejando libre la forma de coordinar las acciones bajo criterios objetivos y el respeto de sus capacidades, participando como un consenso coordinado en relación a las actividades al contribuir a la solución del problema.

Trabajo en Equipo

Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando no está directamente relacionada con el interés propio. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito de las acciones de los demás.

En relación al trabajo en equipo, Gibson y otros (2006:152) exponen que los equipos son un tipo especial de grupo de tareas que consta de dos o

más individuos responsables del logro de una meta u objetivo. En este sentido, puede decirse que el equipo presenta ciertas características que deben ser tomadas en cuenta por el gerente si desea realizar un verdadero trabajo en equipo, entre ellas se destacan: compartir papeles de liderazgo, tener una responsabilidad individual y recíproca, un propósito específico, obtener productos colectivos de su trabajo, fomentar las reuniones abiertas y constantes dirigidas a resolver problemas, medir el desempeño de forma directa mediante la evaluación de los productos colectivos del trabajo, su característica colectiva provoca un efecto cinético.

Además se basa en relaciones afectivas, emociones y conexiones personales entre los miembros, se caracteriza por la claridad de su cohesión, el afecto que sus miembros manifiestan en sus relaciones y la calidad de su satisfacción con los procesos de trabajo. Esta cualidad de trabajar en conjunto es la que proporciona poder a los equipos, los cuales de manera gradual constituyen unidades fundamentales de energía institucional.

Asimismo, Robbins (2004:258) define un equipo de trabajo como un “grupo cuyos esfuerzos dan por resultado un desempeño que es mayor que la de los aportes de cada uno”. Además, los equipos proveen un medio natural para que los docentes compartan sus ideas e implementen mejoras en su desempeño, el autor antes señalado, expresa que existen cuatro tipos de equipos de solución de problemas, autodirigido, multidisciplinarios y virtuales.

Manejo de Conflicto

En opinión de Robbins (2004: 489) el conflicto se define “como la percepción de diferencias incompatibles que dan como resultado la interferencia u oposición”. Significa la existencia de ideas, sentimientos, actitudes, intereses antagónicos y enfrentados que pueden chocar. Por lo tanto, involucra de manera objetiva el mundo afectivo y cognoscitivo del hombre, gana terreno además en sus proyecciones o expectativas

individuales y laborales. En este sentido Chiavenato, (2008:390), destaca que los grupos, al igual que las personas, desarrollan estilos específicos para manejar conflictos dentro de una organización, que puede ir de satisfacer los propios intereses hasta de satisfacer a otros.

Para Hellriegel, (2004), los conflictos se presentan cuando hay desacuerdos en una situación social respecto de asuntos de importancia o antagonismos emocionales. Los conflictos de importancia comprenden desacuerdos en relación con cosas como metas del grupo, distribución y otorgamiento de recompensas, políticas, procedimientos y asignación de papeles. Los conflictos emocionales se deben a los sentimientos de ira, desconfianza, disgusto, temor, resentimiento, así como a conflictos de personalidad.

Aunado a ello, Hellriegel, (ob.cit) clasifica el conflicto en los siguientes niveles:

- Conflicto Individual: Entre los conflictos que tienen mayores posibilidades de causar trastornos están los que comprenden a un solo individuo. Tiene que ver con situaciones individuales que tienden a ser fuente de estrés.
- Conflicto interpersonal: Ocurre con dos o más individuos. Puede ser verdadero o emocional, o ambos. Es la forma principal de conflicto que enfrentan los administradores, dada la naturaleza altamente interpersonal del papel que deben desempeñar.
- Conflicto intergrupar: Es el tipo de conflicto que ocurre entre grupos. Son comunes en las organizaciones y dificultan las actividades de coordinación e integración.
- Conflicto inter-organizacional: Son los conflictos entre las organizaciones, éstos se dan por lo general en términos de competencia que caracteriza a las empresas privadas.

Cada uno de estos conflictos sin embargo, tiene diversas formas de ser solucionado para evitar problemas de mayor envergadura que amenace la

estabilidad de la organización. Un conflicto es una situación común en todas las organizaciones, esto se debe a que cada persona es distinta y sus percepciones e intereses son diferentes a las de otros compañeros, esta diferencia puede ser percibida como una oposición.

B.- Estructura:

Esta dimensión representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, normas, procedimientos, políticas, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado. Para Gibson y otros (2006) la define como la forma en que se agrupan personas y los puestos de trabajo en una organización.

Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. Es así como se divide en normas, reglas, reconocimiento, recompensa, evaluación y entrenamiento. En este estudio se trabajara con las normas y reglas.

Normas y reglas

Son estándares de conducta generalmente aceptadas, y que tienen características importantes para el mismo. Robbins, (2008:524), estas generalmente se diseñan teniendo en cuenta los aspectos más significativos para los miembros, pueden tratarse de normas escritas, pero lo habitual es que se comuniquen en forma verbal, en algunos no están explícitamente definidas, y a veces las normas pueden aplicarse en todos los miembros o solo a algunos de ellos.

Son reglas detalladas, a través de las cuales el grupo ejerce control sobre los miembros y a las que deben apegarse para que la institución funcione con eficacia y eficiencia. Al respecto Arias (1996), citado por Gil Ruiz y Ruiz (2003: 98) indica las normas constituyen reglas de conducta o preceptos que regulan la interacción de los individuos, así como entre éstos y las estructuras sociales; generalmente las normas conllevan una estructura de sanciones y recompensas para quienes las violen o las adopten". (p. 98)

Las normas se utilizan como apoyo para dirigir conductas esperadas al cumplimiento de lo establecido, derivado del compromiso adquirido por el trabajador al unirse a una organización. Y las reglas las constituyen las normativas legales, políticas, reglamentos y disposiciones administrativas que sirven de soporte en la organización.

Satisfacción laboral

La satisfacción con el puesto de trabajo está estrechamente vinculada con la actitud del trabajador hacia su puesto de trabajo y está basada en las creencias y valores desarrollados en su propio contexto laboral. Chruden y Sherman (2008:258); expresan que la satisfacción se describe como una disposición psicológica del sujeto a su trabajo, constituida por un grupo de actitudes o sentimientos".

Asimismo, Robbins (2009:79), la satisfacción laboral es "la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el individuo desarrolla de su propio trabajo". También se entiende como la diferencia entre la cantidad de recompensa que el trabajador recibe y la cantidad que debería recibir.

Al respecto Palomo (2010) hace referencia a la teoría de Herzberg (1968), plantea en su teoría que los factores que influyen en la Satisfacción Laboral se relacionan fundamentalmente con sentimientos positivos hacia el trabajo mismo, es decir, con lo que la persona hace y no con la situación en que lo hace. Estos factores determinan la satisfacción laboral y los denominó

motivadores (logro, reconocimiento, oportunidad de promoción, el trabajo mismo, posibilidades de desarrollo y responsabilidad). Son factores intrínsecos a la naturaleza del trabajo.

El otro grupo de factores que influyen en la Insatisfacción Laboral (cuando no se encuentran en su nivel óptimo), son extrínsecos a la naturaleza del trabajo y los llamó higiénicos o de mantenimiento (política y administración de la organización; calidad de la supervisión; relaciones interpersonales con el supervisor, con compañeros y subordinados, remuneraciones, estabilidad o seguridad en el empleo; condiciones ambientales y físicas del trabajo).

Cuando los trabajadores están contentos en su trabajo, su vida personal mejora y adoptan una actitud más positiva ante la vida en general y representarán para la sociedad personas más sanas, en términos psicológicos. La satisfacción laboral es dinámica, porque puede descender más rápido que lo que demora en desarrollarse. Por ello el gerente debe saber vigilar, entenderlas y manejarlas. Además, a la empresa le conviene desarrollar la satisfacción laboral, tal como ausentismo en el trabajo, rotación de personal, puestos vacantes, renunciaciones entre otros. Por otra parte, una actitud negativa de los empleados puede ocasionar un pobre desempeño y costos elevados de la empresa, mientras que una mayor participación en el empleo genera un trabajo productivo.

En consecuencia en el estudio de la satisfacción, podrá describirse como la actitud hacia el trabajo y los factores determinantes con respecto a la concepción teórica sobre la satisfacción laboral existen diferentes definiciones y corrientes. D'Anello y Bustamante (2002) destaca una primera corriente donde se enfatiza que las características del trabajo afectan la satisfacción laboral. A raíz de esta corriente ha surgido una técnica organizacional dirigida a enriquecer los trabajos, presentándolos como retadores y estimulantes. Dentro de esta corriente, D'Anello y Bustamante (2002.) señalan que son necesarios ciertos atributos de la tarea, tales como:

variedad, autonomía, habilidad, interacción con otros compañeros, conocimientos profundos y responsabilidad, para que produzcan satisfacción en los empleados.

Ahora bien, las autoras sugieren que una tarea producirá mayor satisfacción en los trabajadores si la perciben como algo que tiene significado, vale la pena y es importante. Además, si ambos distinguen que son personalmente responsables del producto de su trabajo, saben cuáles son los resultados de sus esfuerzos y si tiene calidad o no.

Con base en ello, Pérez (2002) identificó cinco características que deben estar presentes en la tarea para que genere satisfacción laboral:

(a) Variedad en las técnicas, conocimientos y habilidades requeridos para realizarla; (b) Identificación con la labor lo que permite visualizar desde el comienzo éxito en los resultados; (c) El significado de la tarea referido al grado en el cual un trabajo tiene un impacto substancial sobre si mismo y sobre otras personas; (d) Autonomía, entendida como la condición bajo la cual un trabajo provee libertad e independencia, otorgando la posibilidad de decidir libremente sobre ciertos aspectos tales como, fechas de iniciación y finalización, planificación; (e) Feedback sobre las actividades. Esto es, información directa o indirecta a quien la ejecuta sobre la precisión y la eficiencia de la ejecución, para hacer los correctivos necesarios y asegurar el éxito. (p.243)

Aunado a lo anterior, Gibson y otros (2007) le confieren especial importancia al enriquecimiento del ambiente y de la tarea para que sea percibida por las personas como retadora, motivante y satisfactoria. Además de las características antes mencionadas en relación con la tarea, existen otras ligadas aún más con el contexto, por ejemplo: el salario, la seguridad laboral, las relaciones con sus compañeros es por ello que, se incluyen aspecto intrínsecos de las personas como una variable importante en la satisfacción laboral, la cual corresponde al estado emocional positivo reflejado en dar respuesta ante una situación de trabajo esta definición está más asociada a las características propias de las personas.

Elementos de la satisfacción laboral

De acuerdo, con los factores relacionados a la satisfacción laboral indicados por Robbins (2009:85) “se corresponde al trabajo mentalmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo, los colegas que apoyen y el ajuste personalidad-puesto-calidad de supervisión” se considera que los principales factores que ciertamente indican diversos autores para comprender y analizar la satisfacción de los trabajadores.

Ahora bien, Robbins y Judge (2009:93) identificaron cuatro factores que conducen a niveles altos de satisfacción de los empleados con su trabajo: labor que plantea retos mentales, recompensas equitativas, condiciones apropiadas de trabajo y compañeros colaboradores. En este sentido, las investigadoras consideran que los factores a estudiar en la AGROTRUJILLO, SA Trujillo son; trabajo desafiante, recompensas equitativas, condiciones apropiadas de trabajo, compañeros colaboradores y calidad de la supervisión.

a) Reto al trabajo

Definido por Robbins (2009:85), las personas prefieren trabajos que le den la oportunidad de aplicar sus destrezas y capacidades y les ofrezcan tareas variadas, libertad y retroalimentación sobre su desempeño, estas características hacen que el trabajador provea un estímulo intelectual, dichas características hacen del puesto algo mentalmente desafiante, en cambio, otros con muy poco desafío provoca aburrimiento, pero un reto demasiado grande crea frustración, sensación de fracaso.

Plantea Robbins y Judge (2009:93) Las personas prefieren empleos que le den oportunidades de usar sus habilidades, aptitudes y tareas variadas, además libertad y retroalimentación respecto a la forma en que se

desempeñan. Estas características son las que constituyen un trabajo que plantea retos mentales.

De acuerdo a lo expuesto, por Chiavenato (2009:213), los trabajos que probablemente motiven el rendimiento y contribuyan a la satisfacción de los empleados son aquellos con las siguientes características básicas del puesto: variedad, identidad de la tarea, valor de la tarea, autonomía, retroalimentación, este modelo centra su atención en el aumento de los aspectos relacionados al puesto. Asimismo, el autor indica los empleados que tienen el conocimiento y las habilidades necesarias para desempeñar en forma eficaz un puesto enriquecido, tienen a tener sentimientos positivos con relación a las tareas que realizan; no obstante, en aquellos casos contrarios donde los trabajadores no son capaces de desempeñarse en puestos enriquecidos, podrían experimentar estrés, frustración y falta de satisfacción.

b) Remuneración o recompensas justas

Para Robbins (2009:85) los empleados desean sistemas de salarios y políticas de asenso justos, que parezcan justos, definidos y acorde con sus expectativas, de acuerdo a esto el salario se ve como justo con base en las demandas de trabajo se favorece la satisfacción, mucha gente acepta con gusto menos dinero a cambio de trabajar en su área preferida, o un trabajo menos demandante. La clave en el enlace de la relación del salario con la satisfacción no es la cantidad absoluta percibida, sino la percepción de justicia.

En este sentido el autor, se refiere al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización, es decir, este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí, las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

Para Chiavenato (2009: 286) la remuneración “es el proceso que incluyen todas las formas de pago o recompensas que se entregan a los trabajadores y que se derivan de su empleo”, asimismo, los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor, la administración del departamento de personal a través la actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener, retener una fuerza de trabajo productiva.

Las recompensas equitativas, surgen cuando el pago recibido por el empleado, es igual al valor del trabajo realizado; de acuerdo a Robbins (2009:87) lograr que todos los trabajadores sean justos, equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo a cada puesto, se encuentra a cargo de la administración de salarios.

c) Condiciones favorables en el trabajo:

A los empleados le interesa su ambiente laboral, tanto por comodidad personal como para que resulte sencillo hacer un buen trabajo. Según Robbins y Judge (2009:93) los estudios demuestran que los empleados prefieren entornos físicos que no sean peligrosos o incómodos. Además la mayor parte prefieren trabajar relativamente cerca de la casa en instalaciones limpias, modernas, con herramientas y equipos adecuados.

Según Robbins (2009:85) los empleados se interesan en su ambiente de trabajo tanto para el bienestar personal como facilitar el hacer un buen trabajo. Es de suma importancia ambientes físicos los cuales no generan peligro incomodidad. La temperatura, la luz, el ruido y otros factores ambientales no deberían estar tampoco en el extremo, con instalaciones limpias y modernas, con herramientas y equipos adecuados, si se logra la mayoría descrita anteriormente, se considera a largo plazo, alta satisfacción laboral.

Adicionalmente, Hellriegel (2009:55) señala “la satisfacción depende de que las condiciones de trabajo encajen bien con los requerimientos físicos”, es decir, las condiciones óptimas de trabajo aumenta la productividad, el rendimiento humano. Entre las condiciones necesarias se tienen: locales de trabajo aptos para el trabajo, con una iluminación apta bien distribuida, obstaculización de señales acústicas (ruido) que afecten el desempeño de los empleados, control de temperaturas extremas que pongan en riesgo la salud del personal, prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, establecer programas e instalaciones recreativas para el esparcimiento.

La temperatura, la luz, el ruido y otros factores no deben estar en ningún extremo, son algunos de los aspectos que las personas toman en consideración al momento de sentirse satisfecho o no con las condiciones de trabajo.

En Venezuela, las condiciones de trabajo de apoyo al trabajador, se corresponde con lo establecido en el artículo 11, del reglamento de la Ley Orgánica de Prevención y Medio Ambiente en el Trabajo (LOPCYMAT); al respecto 1. Las condiciones generales y especiales bajo las cuales se realiza la ejecución de tareas. 2. Los aspectos organizativos y funcionales de las empresas, centro de trabajo, explotación, faena, establecimiento; así como de otras formas asociativas comunitarias de carácter productivo o de servicio general; los métodos, sistemas o procedimientos empleados en la ejecución de tareas; los servicios sociales que éstos prestan a los trabajadores y las trabajadoras, los factores externos al medio ambiente de trabajo que tienen influencia sobre éste. Asimismo el reglamento de la LOPCYMAT, define las condiciones ideales de trabajo, de tal manera que contribuyan con el desempeño y la satisfacción del trabajador.

d) Compañeros de trabajo o colegas que brinden apoyo:

Para la mayor parte de los empleados de una organización, el trabajo también cubre la necesidad de tener interacción social. De ahí que no sorprenda que tener compañeros amistosos y colaboradores lleve a un incremento de la satisfacción en el trabajo. Para Robbins y Judge (2009:93) el comportamiento del propio jefe también es un determinante principal de la satisfacción.

Al respecto Robbins (2009:85) las personas más del trabajo que el dinero o realizaciones materiales, también llena la necesidad del contacto social, por lo tanto no es sorprender que tener compañeros amigables y que brinden apoyo aumenta la satisfacción laboral; a su vez, los empleados obtiene del trabajo logros tangibles, no simplemente dinero, cubre la necesidad de interacción social y el respecto, tomando la comunicación un papel de vital importancia ya que permite garantizar y desarrollar mejor entendimiento de las actividades y procesos.

Así como también, las personas soportan mejor la actividad si hay con ellas otras personas, tanto física como emocionalmente, señala el autor que el apoyo social es una expresión de uso diario por parte de muchos profesionales, consiste en una red de actividades, interacciones y relaciones útiles, las cuales brindan al empleado la satisfacción de las necesidades importantes.

En consecuencia, cuando las personas establecen relaciones de confianza mutua con los compañeros en sus puestos de trabajo, se logra una mayor satisfacción en cuanto al desarrollo de actividades con apoyo, no obstante las personas con falta de vínculos sociales pueden originar ira, ansiedad y soledad, aspectos cuya repercusión es considerada en forma negativa para generar estrés como poca satisfacción laboral.

e) Calidad de la supervisión

Para Chiavenato (2009:504), la supervisión adquiere un significado especial por parte, es seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación, es decir dar seguimientos a operaciones, actividades a efectos de garantizar los planes sean debidamente ejecutados y los objetivos sean alcanzados.

Por su parte, Robbins (2009:85) en general, la satisfacción de los empleados aumenta cuando el supervisor inmediato es comprensivo y amigable, elogia el buen desempeño, escucha las opiniones de los empleados y muestra interés personal en ellos”, puesto que el personal tiende a preferir puestos, donde la relación empleado-jefe, está acorde para facilitar el buen desarrollo de las actividades. En este sentido, lugares de trabajo, donde la supervisión no va de la mano con las expectativas, ni el respecto a la integridad y privacidad del empleado, se crea ruptura de la armonía del trabajo, por ende se toman ambientes llenos de angustia, presión y tensión que al no controlarse conllevan tanto al estrés prolongado en el puesto de trabajo como a la escasa satisfacción laboral.

Por otro lado, señala Davis (2003:360) “algunos supervisores abusivos llevan a cabo acciones tiránicas que humillan a los que lo rodean; estas personas abusivas en el sitio de trabajo intencional y repetidamente someten a maltrato verbal y no verbal de los empleados”; es decir el objetivo primordial del equipo de supervisores, consiste en brindar apoyo al departamento o servicio a su cargo, a través del contacto directo con los trabajadores.

Para Robbins y Judge (2009:93) el comportamiento del propio jefe también es un determinante principal de la satisfacción. Los autores agregan que los estudios dicen que la satisfacción de los empleados aumenta cuando el supervisor inmediato es comprensivo y amistoso, hace elogios por el buen desempeño, escucha las opiniones de los empleados y muestra interés

personal por ellos. Son las Interacciones de las personas que tienen frecuente contacto en el seno de la organización con motivo del trabajo, ya sea entre compañeros de una misma dependencia o de diferentes unidades.

Empresa Objeto de Estudio

Nombre

Agrotrujillo, S.A.

Misión

Fortalecer la economía a través de la Unidad de Producción Social, para garantizar el proceso productivo de nuestro Estado y el País e incentivar a la comunidad en general a la creación de empresas de este tipo. Permitiendo bloquear el ataque de la guerra económica y especulativa que ejercen algunos sectores en contra de la Patria de Bolívar.

Visión

Crear una red de producción social articulado con las comunidades adyacentes (punto y círculo), con lo que se tendrá una mayor cobertura de producción y se garantizará mayor satisfacción a nuestro pueblo. Para esto se cuenta con los consejos comunales, comunas en definitiva la intervención del pueblo organizado en empresas de producción.

Estructura Organizacional

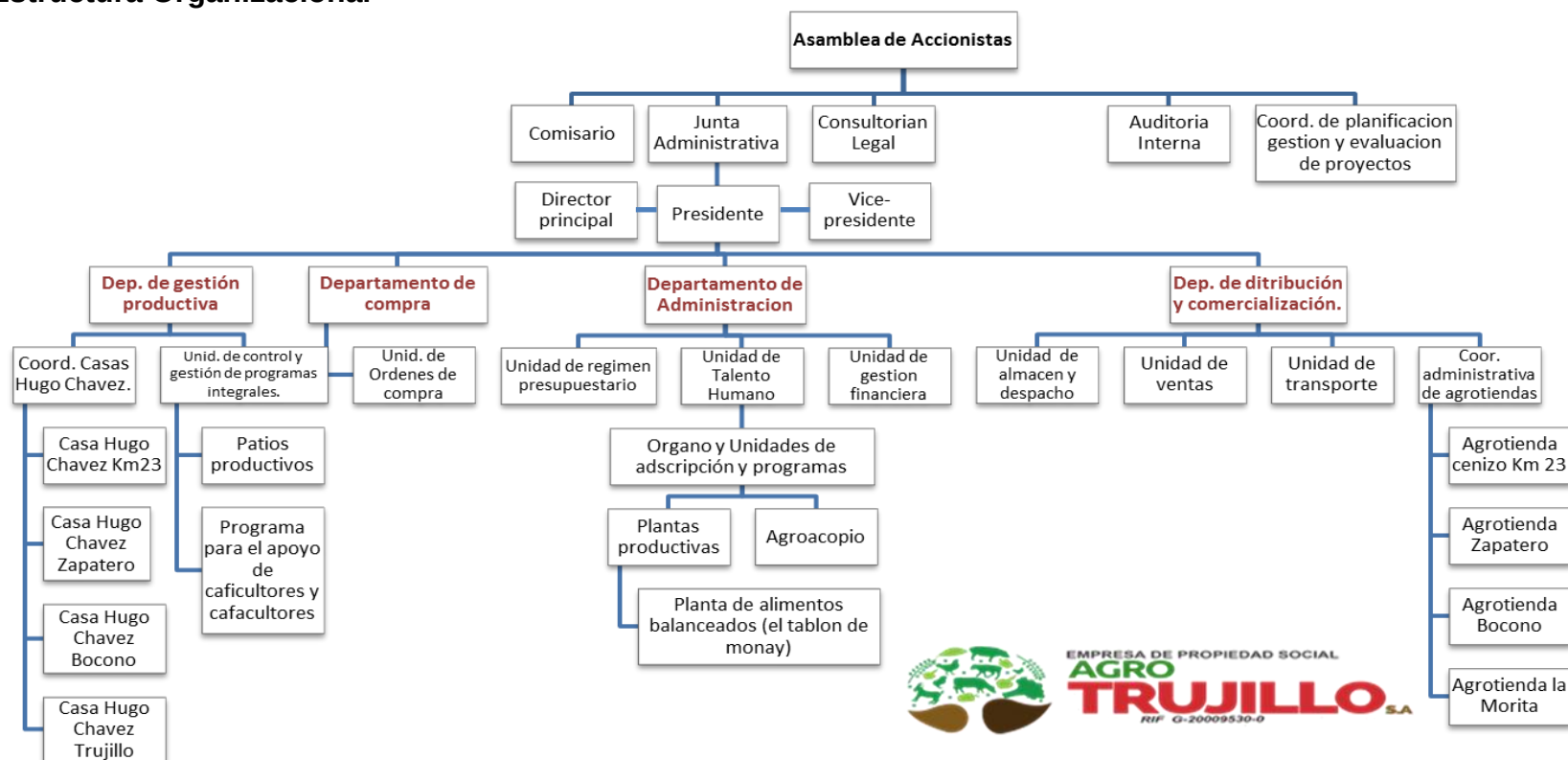


Gráfico N°1: Estructura Organizativa de Agrotrujillo, S.A.

Fuente: Agrotrujillo, S.A. Los Autores (2018)

Cuadro N° 1

Operacionalización de las variables

Objetivo General. Proponer lineamientos estratégicos que mejoren el clima organizacional para la satisfacción laboral en AGROTRUJILLO, S.A sede La Morita, Trujillo.				
Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems
Identificar los factores del clima organizacional presentes en AGROTRUJILLO, S.A sede La Morita, Trujillo.	Clima Organizacional	Factores del Clima Organizacional	- Comunicación - Liderazgo - Toma de decisiones - Trabajo en equipo - Manejo de conflicto - Normas y reglas	1,2 3,4 5,6 7,8 9,10 11,12
Determinar los elementos de satisfacción laboral que muestran los empleados de AGROTRUJILLO, S.A sede La Morita, Trujillo.		Elementos de la satisfacción laboral	- Reto al Trabajo - Recompensas justas - Condiciones favorables -Apoyo - Supervisión	13,14 15,16 17,18 19,20 21,22
Desarrollar lineamientos estratégicos que mejoren el clima organizacional para la satisfacción laboral en AGROTRUJILLO, S.A sede La Morita, Trujillo.				

Fuente: Bastidas y Cabrera (2018).

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se muestran cada uno de los elementos metodológicos considerados mediante los cuales se garantiza el rigor científico exigido y la veracidad de la información recabada; tal es el caso de: tipo y diseño de investigación, población objeto de estudio, técnicas e instrumentos de recolección de datos diseñados y debidamente validados, técnicas para el análisis de los datos, y finalmente el procedimiento empleado en el desarrollo de la investigación.

Tipo de investigación

El proceso de investigación implica el cumplimiento de pasos o fases que el investigador debe tener en cuenta para construir conocimiento acerca de la realidad que ocupa su interés. Hurtado (2004, p. 18) considera que la investigación es “un proceso científico y organizado, mediante el cual se pretende conocer algún evento, hecho o situación, ya sea con el fin de encontrar leyes generales o simplemente con el propósito de obtener respuestas particulares a una necesidad o inquietud determinada”.

Por tal motivo, dentro del proceso de investigación se debe seleccionar el tipo de investigación, el cual dependerá del problema planteado y de los objetivos formulados, es por ello, que la presente investigación es de tipo proyectiva.

Al respecto Hurtado (2004) señala que la investigación proyectiva

Consiste en la elaboración de una propuesta o de un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social, o de una institución, en un área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y las tendencias futuras. (p.325)

Por tal motivo, tomando en cuenta lo especificado en los objetivos, este trabajo se tipifica según lo expuesto anteriormente, ya que se pretende recoger información y aspectos característicos del clima organizacional para la satisfacción laboral del personal en AGROTRUJILLO, S.A sede La Morita, Trujillo.

Diseño de la investigación

Definido el tipo de estudio, se debe establecer el plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación. En tal sentido, la presente investigación tiene un enfoque de campo, que es definido por Arias (2006, p. 28) como “la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, específicamente de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna por parte de los investigadores”, esta estrategia es utilizada para analizar las variables anteriormente descritas.

De igual manera, el mismo autor, sostiene que en la investigación de campo también se recurre a datos secundarios provenientes de las diversas fuentes bibliográficas consultadas, las cuales constituyen la base fundamental para la construcción del marco teórico-conceptual.

Dichas consideraciones son aplicables en su totalidad para la presente investigación, ya que se apoya en la información obtenida en el lugar donde se desarrolla el estudio, muchos de los conocimientos adquiridos son gracias a la interacción directa con el entorno de trabajo y la observación directa, realizada en la empresa AGROTRUJILLO, S.A sede La Morita, Trujillo.

Población

La población y el número de personas a las cuales se les puede solicitar información dependen tanto de los objetivos y alcances del estudio como de las características de las personas que la puedan suministrar.

Al respecto, Méndez (2007, p.187) deduce que la población “está constituida por el número total de personas o elementos que son miembros del grupo, empresa, región, país, u otra forma de asociación humana que se constituye en objeto de conocimiento en la investigación”.

En la presente investigación, la población objeto de estudio está conformada por los trabajadores que hacen vida activa la empresa AGROTRUJILLO, S.A sede La Morita, Trujillo., los cuales corresponden a 60 Trabajadores distribuidos en diferentes escalas jerárquicas

Cuadro 2. Distribución de la Población

Distribución	Cantidad
Trabajadores de AGROTRUJILLO, S.A	60
Total	60

Fuente: AGROTRUJILLO, S.A. Las Autoras (2017)

Esta población se califica finita, ya que como lo plantea Hernández (2006, p.171), una población finita “es aquella cuyos elementos en su totalidad son identificables por el investigador, por lo menos desde el punto de vista del conocimiento que se tiene sobre su cantidad total”. Por tal motivo, en la presente investigación se tomara la población considerada, ya que ésta es lo suficientemente pequeña para tomarlos a todos en cuenta al momento de recoger la información a analizar.

Técnicas para la recolección de información

Esta etapa consiste en recolectar los datos pertinentes sobre los atributos, conceptos, cualidades o variables de los participantes, casos,

sucesos comunidades u objetos involucrados en la investigación. Al respecto, Balestrini (2006, p.145) las define como “el conjunto de técnicas que permitirán cumplir con los requisitos establecidos en el paradigma científico, vinculados a el carácter de las diferentes etapas de este proceso investigativo”.

En este estudio para realizar la recolección de datos se emplearon las siguientes técnicas:

Técnica documental o bibliográfica: Méndez (2007, p.153) señala que “la información es la materia prima por la cual puede llegarse a explorar, describir y explicar hechos o fenómenos que definen un problema de investigación”.

Por tal motivo, se deberán definir las fuentes en las que se puede adquirir la información. Méndez (2007, p.153) se refiere a las fuentes secundarias como aquellas “que suministran información básica, se encuentra en las bibliotecas y está contenida en libros, periódicos y otros materiales documentales, como trabajos de grado, revistas especializadas, enciclopedias, diccionarios, anuarios, etc.”

Tomando en cuenta lo anteriormente descrito, la fundamentación teórica de la variable en estudio, se obtendrá de documentos escritos (libros, manuales, revistas, tesis, normativas, entre otros), considerando su aspecto esencial y lógico.

Técnica mediante encuesta y/o cuestionario: En cualquier investigación científica, la construcción y posterior aplicación de los instrumentos es de suma importancia, ya que permiten al investigador conocer aspectos interesantes de la problemática estudiada. Para Palella (2006, p.137) “un instrumento de recolección de datos es, en principio, cualquier recursos del cual pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información.

En este sentido, Hernández (2006, p. 276) plantean que un instrumento de medición adecuado “es aquel que registra datos observables que

representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente”. Es por esto, que el instrumento a utilizar es el cuestionario, ya que sintetiza toda la labor previa de investigación, resumiendo aspectos teóricos mediante la selección de datos de los indicadores y de las variables utilizadas para lograr los objetivos planteados.

Para ello se construirá un (1) cuestionario tipo encuesta, en el cual se presentan proposiciones intencionalmente preparadas para obtener las reacciones positivas y negativas, expresadas en relación con las variables de clima organizacional y satisfacción laboral, planteada tipo escala de Lickert, con tres alternativas de respuesta definidas como siempre, a veces y nunca.

Cabe acotar que el cuestionario consta de una breve presentación, los objetivos del instrumento y unas breves instrucciones para su correcto manejo. Las preguntas se elaboraron de forma tal que permitirán marcar con una equis (X) la respuesta seleccionada por el encuestado como respuesta al planteamiento correspondiente, midiendo así el grado de convergencia o divergencia que los participantes tienen con respecto a dichos planteamientos. (Ver Anexo A)

Por último, es conveniente destacar que el instrumento será aplicado de manera separada a cada uno de los consultados, a quienes se les notificara por escrito todo lo concerniente al objetivo de dicho instrumento para aclarar cualquier duda que pueda surgir, pero sin que conozcan previamente las preguntas contenidas en el mismo.

Validez

El método utilizado para realizar la validez del instrumento debe adaptarse a la naturaleza de la investigación así como al tiempo disponible para la recolección de datos y análisis de los mismos.

Es por esto, que Palella (2006), aseguran que:

En la mayoría de los casos se recomienda determinar la validez mediante la técnica del juicio de experto, que consiste en entregarle a tres, cinco o siete expertos (siempre en números

impares) en la materia objeto de estudio, en metodología y/o construcción de instrumentos un ejemplar del (los) instrumento (s) con su respectiva matriz de respuesta acompañada de los objetivos de la investigación, el sistema de variables y una serie de criterios para calificar las preguntas. (p.173)

Por tal motivo, en esta investigación, el instrumento de medición diseñado para la recolección de datos fue sometido al análisis de tres (03) expertos, quienes dictan su juicio en base a las evidencias descritas, como lo son tanto el cuestionario como la operacionalización de las variables, con la finalidad de determinar si el mismo es pertinente o adecuado y que puede cumplir a cabalidad con los objetivos planteados en la investigación en referencia. (Ver Anexo B)

Confiabilidad

La confiabilidad es el grado de congruencia con la que se realizara la medición de la variable Determinar la confiabilidad del instrumento es fundamental para garantizar que el mismo se ha diseñado de acuerdo con los objetivos planteados. El instrumento siempre debe arrojar medidas confiables, con los mismos resultados, en condiciones de aplicación similares. Es por esto que Méndez (2007, p.196) plantea que un instrumento de medición es confiable “si mide realmente el rasgo o rasgos que se intentan estimar en una investigación”.

La confiabilidad de un instrumento de medición se puede calcular mediante diversos procedimientos de naturaleza estadística, y su escogencia depende del tipo de investigación a realizar, la cantidad de ítems del cuestionario y el tiempo en que se desarrolle el trabajo de investigación.

Una vez seleccionada la fórmula adecuada se produce el coeficiente de confiabilidad, se obtendrán valores entre cero (0) y uno (1), es decir, va de la confiabilidad nula a la confiabilidad total. (Ver Anexo C). En este sentido, para la presente investigación se utilizaron los datos del trabajo de campo y la fórmula Alpha de Cronbach, la cual se aplicó para estimar la confiabilidad.

De acuerdo, a Chávez (2004), este coeficiente se representa mediante la siguiente fórmula:

$$r_{tt} = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right]$$

Dónde:

K: número de ítems

1: es una constante

Si: varianza de cada ítem

St: varianza de los puntajes totales

Una vez realizados los cálculos respectivos con la información obtenida se obtuvo un valor de $r_{tt} = 0.90\%$ para las variables en estudio. Al respecto, Chávez (2004) considera que el criterio refleja una alta confiabilidad, ya que sus valores están ubicados en promedios mayores a 0.50 pero menores a uno (1). Así mismo, de acuerdo al baremo que se presenta (Ver Cuadro 3) la confiabilidad es elevada ya que se obtuvo un coeficiente entre 0.8 y 1.0

Cuadro 3. Baremo para el Coeficiente de Confiabilidad

Coeficiente	Categoría
0.0 – 0.2	Muy Baja
0.2-0.4	Baja
0.4-0.6	Regular
0.6-0.8	Aceptable
0.8-1.0	Elevada

Fuente: Metodología de la investigación cuantitativa. Palella, S. y Martins, F. (2006).

Técnicas para analizar los datos

Una vez recolectados los datos e información necesaria para la investigación mediante el instrumento seleccionado, se inicia el procesamiento de los mismos, el cual está formado por el conjunto de acciones dirigidas a revisar y sistematizar toda la información obtenida, tomando en cuenta la calidad y el grado de confianza, de manera tal que se pueda alcanzar una síntesis de valor que permita abordarla con mayor claridad, en función de los objetivos planteados en el estudio.

De acuerdo con Palella (2006, p.186) “una vez que se tiene la información, es decir, terminada la recolección de los datos se suceden una serie de etapas que conducen a interpretar y discutir la información recogida mediante la aplicación de los instrumentos”.

Aunado a esto, Sabino (2007, p.101) define esta etapa como:

El conjunto de acciones dirigidas a la revisión detallada y sistemática de todos los datos obtenidos en función de la calidad y del grado de confianza que merece, de manera tal, que se pueda alcanzar una síntesis de valor, así como poner en orden a todo su conjunto en forma coherente para que posteriormente sean abordados con mayor claridad en función de los objetivos planteados en el estudio.

Por tal motivo, se hace necesario revisar, organizar, clasificar y tabular los resultados obtenidos con el de visualizarlos más claramente y poder analizarlos con mayor facilidad.

Es por ello, que se utilizaron paquetes bajo ambiente Windows como las hojas de cálculo de Excel, para facilitar el análisis de los datos y el tratamiento estadístico de los resultados.

Se procederá a la clasificación, organización y tabulación de la información para así facilitar su comprensión y análisis, luego de completada esta etapa, se realizará al análisis formal de cada una de las respuestas obtenidas de los ítems, para expresar sus resultados en graficas de barra.

Tratamiento estadístico

La información recolectada se trató mediante la estadística descriptiva, es decir, los datos obtenidos con la aplicación del instrumento, se procesaron manualmente a través de tablas, en las cuales se registraran las frecuencias absolutas que presentan las alternativas de respuesta de cada ítem. Luego se analizarán los resultados, a través de tablas por dimensión e indicador. Reflejando además la frecuencia porcentual de las respuestas.

Procedimiento de la investigación

Para iniciar esta investigación, se hizo la selección del tema, el paradigma asumir, luego la búsqueda de un tutor que orientara al investigador en la realización del estudio. Se revisó la bibliografía para plantear, formular el problema, redactar los objetivos de investigación, la justificación, además de la delimitación espacial y temporal. Después se indago acerca de los antecedentes en ciertas investigaciones en las cuales se aborda la variable de estudio.

Seguidamente, se procedió a establecer las bases teóricas, conceptuales, además de las legales para sustentar la investigación. Se realizó la definición tanto conceptual como operacional de las variables, para así elaborar el cuadro operativo que posteriormente sirvió para orientar el cuestionario para recoger la información requerida.

Luego, se procedió a la elaboración del marco metodológico, incluye el tipo de investigación, su diseño, la población, técnicas para la recolección de los datos, la manera como se establecerá la validez, el cálculo de la confiabilidad del instrumento, el tratamiento estadístico y el proceso seguido en el desarrollo de la investigación.

Se realizó el análisis e interpretación de los resultados, con el fin de establecer las conclusiones y recomendaciones a las cuales da lugar la investigación. Posteriormente se plante la propuesta cuya finalidad es dar un

aporte a la empresa objeto de estudio con el fin de mejorar las deficiencias notadas en el diagnóstico.

Finalmente, se establecen las referencias bibliográficas así como los anexos.

CAPITULO IV

RESULTADOS DEL ESTUDIO

En el presente capítulo se muestran los resultados obtenidos luego de la aplicación del instrumento para la recolección de datos, los cuales están organizados por dimensión e indicador, en tablas de frecuencia para realizar el análisis respectivo.

Análisis e interpretación de los datos

Para el análisis de las variables en estudio, fue necesaria la aplicación de un instrumento de recolección de datos, el mismo se consolido gracias a la colaboración del personal que hace vida activa en la empresa AGROTRUJILLO, S.A. Sede la Morita del Estado Trujillo.

Resultados para la Dimensión Factores del Clima Organizacional

Esta dimensión fue evaluada a través de seis indicadores: Comunicación, Liderazgo, Toma de decisiones, Trabajo en equipo, Manejo de conflicto, Normas y reglas, con dos ítems para cada uno de ellos, los cuales se describen a continuación:

Indicador: Comunicación

Cuadro 4. Indicador Comunicación

Alternativas	Ítem 1		Ítem 2	
	Fa	%	Fa	%
Siempre	0	0.00	0	0.00
A veces	60	100.00	60	100.00
Nunca	0	0.00	0	0.00
Total	60	100	60	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal. Las Autoras (2018)

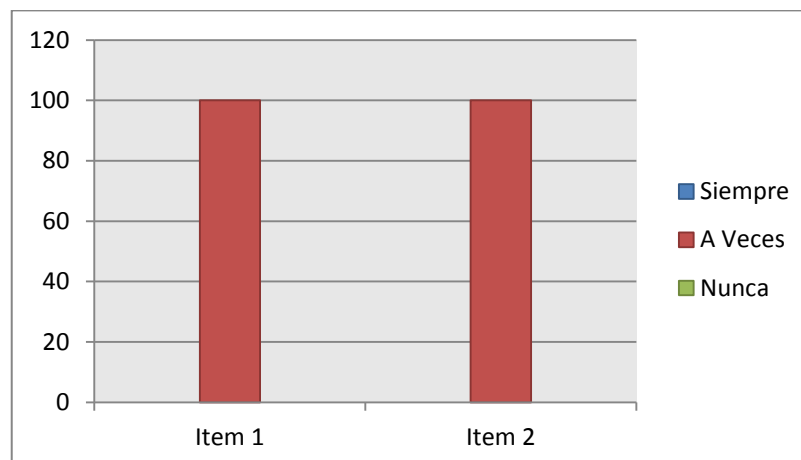


Gráfico N°2: Resultado para el Indicador Comunicación

Fuente: Cuestionario aplicado al personal. Las Autoras (2018)

El Cuadro 4 y Gráfico N°2, muestran los resultados obtenidos para el indicador Comunicación, en los cuales para el ítem 1, se tiene que el 100% de los trabajadores indicaron que a veces se promueve el intercambio de ideas entre los empleadores y los trabajadores.

Con relación al ítem 2, el total de la población (100%) nuevamente se inclinaron a favor de la opción a veces en respuesta a la interrogante se emplea la retroalimentación de ideas en la organización. Lo anterior refleja que la comunicación es un proceso que no se consolida con satisfacción dentro de la organización, ya que no se promueve el intercambio de ideas y no se presta atención a la retroalimentación y feedback que debe existir entre el emisor y el receptor.

Indicador: Liderazgo

Cuadro 5. Indicador Liderazgo

Alternativas	Ítem 3		Ítem 4	
	Fa	%	Fa	%
Siempre	60	100.00	0	0.00
A veces	0	0.00	60	100.00

Nunca	0	0.00	0	0.00
Total	60	100	60	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal. Las Autoras (2018)

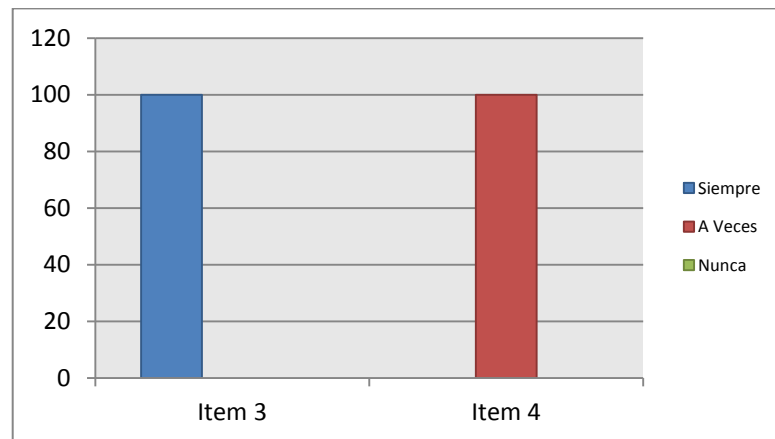


Gráfico N°3: Resultado para el Indicador Liderazgo

Fuente: Cuestionario aplicado al personal. Las Autoras (2018)

Para el indicador Liderazgo el Cuadro 5 y Gráfico N°3, muestran los resultados obtenidos, en donde para el ítem 3, se observa que el 100% del personal indica que siempre están orientados el logro de los objetivos por personas con características de líder. Con relación al ítem 4, el 100% del personal manifiestan que a veces existe una influencia positiva de los líderes sobre el personal.

Lo anterior permite inferir que existe una actitud de liderazgo en los trabajadores de la organización quienes influyen positivamente en el comportamiento del personal.

Indicador: Toma de Decisiones

Cuadro 6. Indicador Toma de Decisiones

Alternativas	Ítem 5		Ítem 6	
	Fa	%	Fa	%
Siempre	60	100.00	60	100.00
A veces	0	0.00	0	0.00
Nunca	0	0.00	0	0.00
Total	60	100	60	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal. Los Autores (2018)

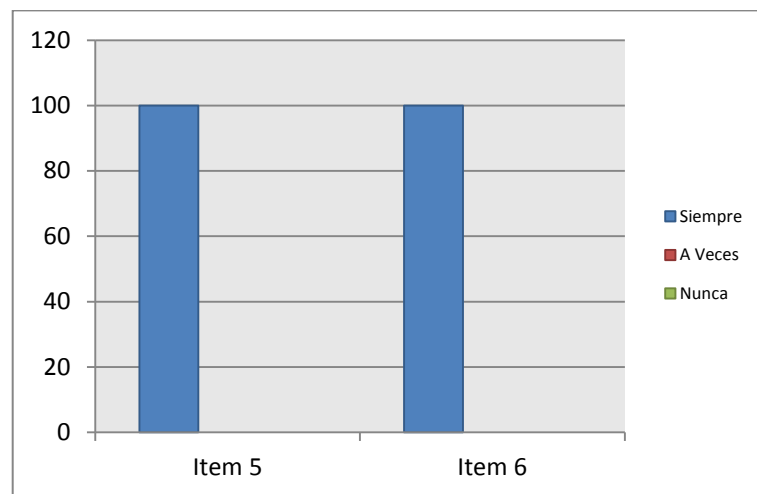


Gráfico N°4: Resultado para el Indicador Toma de Decisiones

Fuente: Cuestionario aplicado al personal. El Autor (2017)

El Cuadro 6 y Gráfico N°4, muestran los resultados para el indicador Toma de Decisiones, en donde los resultados del total de los encuestados (100%) de ambas se inclinan a favor de la opción siempre para el ítem 5, El proceso de toma de decisiones ocurre con el fin de solucionar un problema. Así pues, para el ítem 6, el 100% del personal señalan que siempre en la toma de decisiones se consideran los puntos de vista de las personas involucradas.

Lo anterior, coincide con lo planteado en la teoría en donde la Toma de Decisiones de la organización ocurre en función de dar solución a una situación

no esperada que puede generar un conflicto, por lo que se hace necesario atender las necesidades de las partes involucradas en el proceso.

Indicador: Trabajo en Equipo

Cuadro 7. Indicador Trabajo en Equipo

Alternativas	Ítem 7		Ítem 8	
	Fa	%	Fa	%
Siempre	0	0.00	0	0.00
A veces	60	100.00	60	100.00
Nunca	0	0.00	0	0.00
Total	60	100	60	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal. Los Autores (2018)

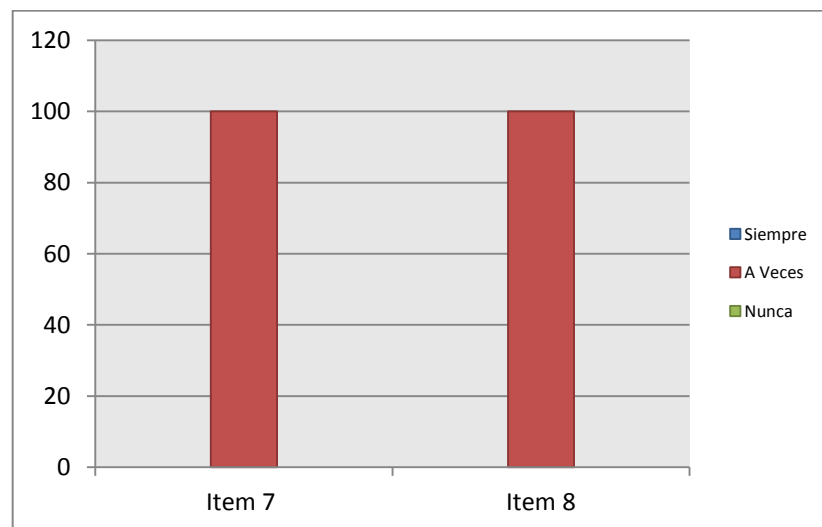


Gráfico N°5: Resultado para el Indicador Trabajo en Equipo

Fuente: Cuestionario aplicado al personal. Los Autores (2018)

El Cuadro 7 y Gráfico N°5, hacen referencia al Indicador Trabajo en Equipo, para el ítem 7, el 100% del personal manifiestan que a veces Los objetivos alcanzados se logran gracias al trabajo en equipo. Para el ítem 8, el

100% de igual manera señalan que a veces El personal tiene habilidad para participar activamente en una meta común.

Esto permite inferir, que a pesar de que la empresa involucre actividades con la participación de todo el equipo, los trabajadores no actúan pensando en logros grupales sino en su aporte individual como parte de sus funciones.

Indicador: Manejo de Conflictos

Cuadro 8. Indicador Manejo de Conflictos

Alternativas	Ítem 9		Ítem 10	
	Fa	%	Fa	%
Siempre	0	0.00	0	0.00
A veces	60	100.00	60	100.00
Nunca	0	0.00	0	0.00
Total	60	100	60	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal. Los Autores (2018)

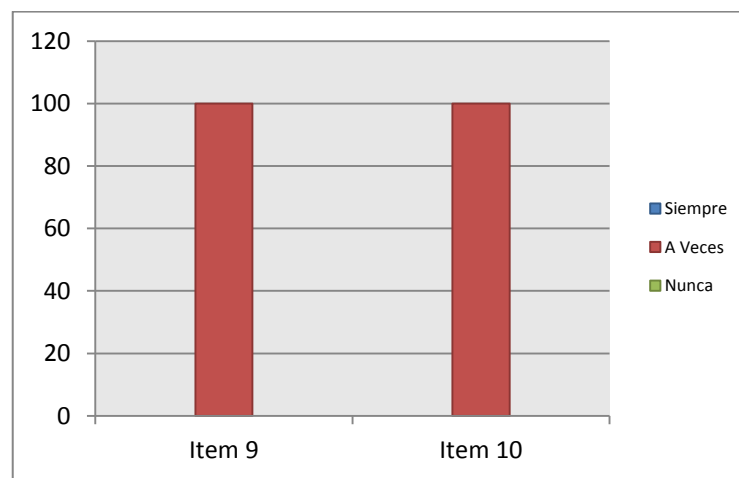


Gráfico N°6: Resultado para el Indicador Manejo de Conflictos

Fuente: Cuestionario aplicado al personal. Los Autores (2018)

El cuadro 8 y gráfico N°6, hacen referencia al indicador Manejo de Conflictos en donde para el ítem 9, el 100% de la unidad de análisis manifiestan

que a veces El manejo de conflictos se da de manera satisfactoria. Para el ítem 10, toda la población (100%) señala que a veces se solucionan los conflictos dependiendo de las necesidades que involucren.

Estos resultados permiten inferir que el manejo de conflictos en la organización no se realiza siguiendo algún procedimiento previo sino que se ejecuta de acuerdo a como se presente la situación, por lo que en ocasiones las partes no quedan satisfechas.

Cuadro 09. Indicador Normas y Reglas

Alternativas	Ítem 11		Ítem 12	
	Fa	%	Fa	%
Siempre	0	0.00	0	0.00
A veces	60	100.00	60	100.00
Nunca	0	0.00	0	0.00
Total	60	100	60	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal. Los Autores (2018)

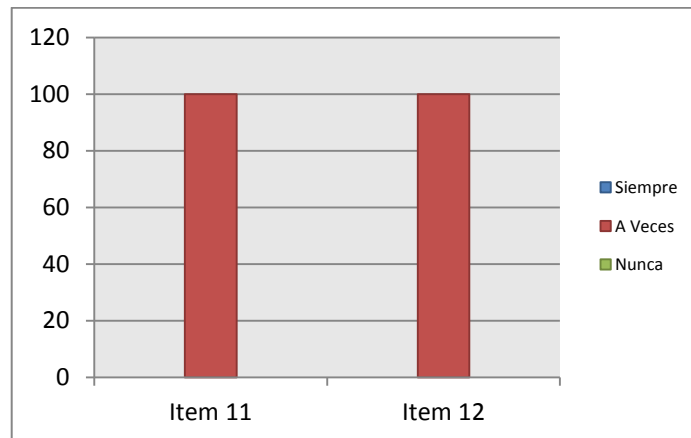


Gráfico N°7: Resultado para el Indicador Normas y Reglas

Fuente: Cuestionario aplicado al personal. Los Autores (2018)

Para el indicador Normas y Reglas, el Cuadro 09 y Gráfico N°7, señalan los resultados obtenidos, en donde para el ítem 11 el 100% de la población

indican que a veces están claramente establecidas las normas y reglas de la organización Para el ítem 12, de igual manera el 100% de los encuestados manifiesta que a veces Se cumplen las normas y reglas y establecidas.

Estos resultados señalan las deficiencias que se presentan en cuanto a normas y reglas, ya que no existe una clara definición de las normas y reglas, por lo que no son respetadas cabalmente por todo el personal.

Resultados para la Dimensión Elementos de la Satisfacción Laboral

Esta dimensión fue evaluada a través de cinco indicadores: Reto al Trabajo, Recompensas justas, Condiciones favorables, Apoyo, Supervisión, haciendo uso de dos ítems

Cuadro 10. Indicador Reto al Trabajo

Alternativas	Ítem 13		Ítem 14	
	Fa	%	Fa	%
Siempre	60	100.00	60	100.00
A veces	0	0.00	0	0.00
Nunca	0	0.00	0	0.00
Total	60	100	60	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal. Los Autores (2018)

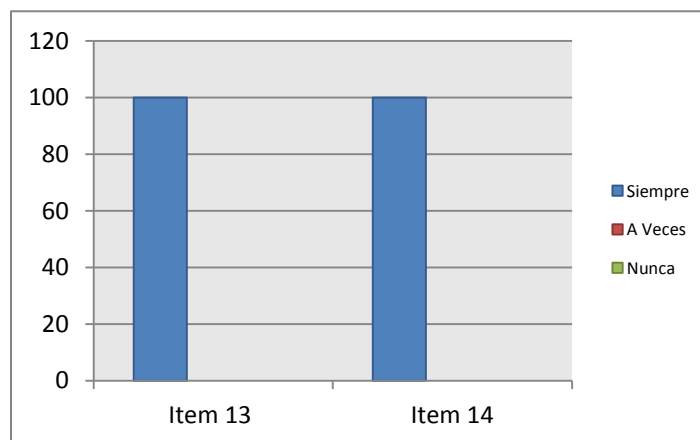


Gráfico N°8: Resultado para el Indicador Reto al Trabajo

Fuente: Cuestionario aplicado al personal. Los Autores (2018)

Para el indicador Reto al Trabajo el Cuadro 10 y gráfico N°8, muestran los resultados obtenidos, teniendo que para el ítem 13, el 100% de los empleados señalan que siempre Se toman en cuenta las habilidades y destrezas del personal para realizar las actividades.

Para el ítem 14, la opción siempre tuvo el 100% de aceptación por parte del personal para indicar su opinión con relación a si Actúa con libertad en el desarrollo de su trabajo

Los resultados muestran claras actitudes de reto al trabajo, ya que se toman en cuenta las habilidades y actitudes del personal para el desempeño de sus funciones. De igual manera, el personal cuenta con libertad para aprovechar sus capacidades en pro del cumplimiento de sus actividades

Cuadro 11. Indicador Recompensas Justas

Alternativas	Ítem 15		Ítem 16	
	Fa	%	Fa	%
Siempre	0	0.00	60	100.00
A veces	60	100.00	0	0.00
Nunca	0	0.00	0	0.00
Total	60	100	60	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal. Los Autores (2018)

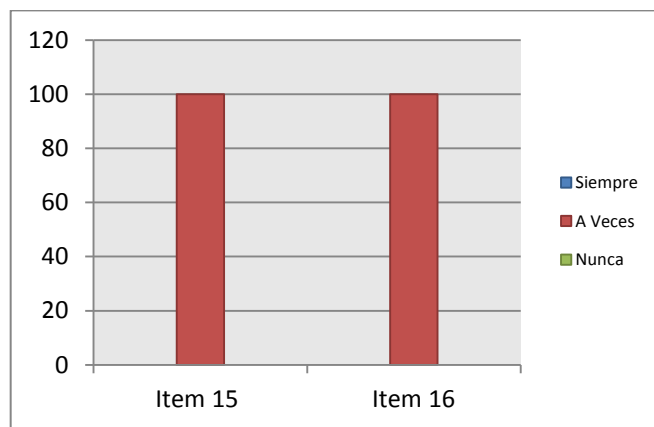


Gráfico N°9: Resultado para el Indicador Recompensas Justas

Fuente: Cuestionario aplicado al personal. Los Autores (2018)

El cuadro 11 y gráfico N°9, reúne la información respecto al Indicador Recompensas Justas. Para el ítem 15 el 100% del personal señala que a veces consideran adecuada la escala de salarios en relación con las funciones desempeñadas.

Para el ítem 16 el 100% de los encuestados señalan que siempre Las políticas de ascensos y recompensas son justas.

Lo anterior permite inferir que las Recompensas Justas, es uno de los elementos con mayor desarrollo en la empresa, lo cual permite que el personal se sienta a gusto con las recompensas que recibe.

Cuadro 12. Indicador Condiciones Favorables

Alternativas	Ítem 17		Ítem 18	
	Fa	%	Fa	%
Siempre	60	100.00	60	100.00
A veces	0	0.00	0	0.00
Nunca	0	0.00	0	0.00
Total	60	100	60	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal. Los Autores (2018)

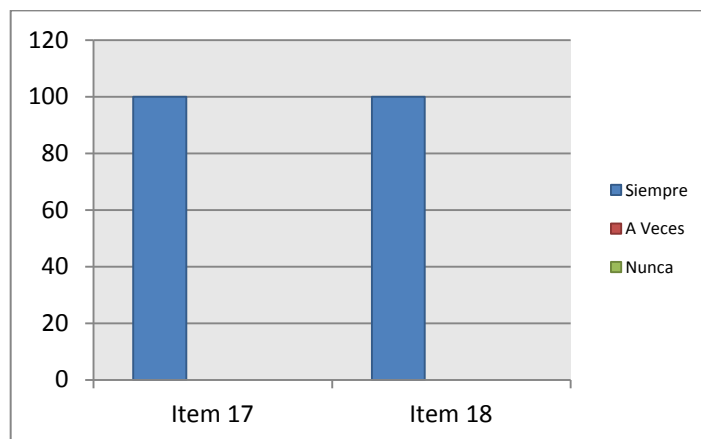


Gráfico N°10: Resultado para el Indicador Condiciones Favorables

Fuente: Cuestionario aplicado al personal. Los Autores (2018).

Para el indicador Condiciones Favorables el Cuadro 12 y gráfico N°10, muestran los resultados obtenidos, teniendo que para el ítem 17, el 100% de los empleados señalan que siempre El ambiente de trabajo es cómodo y adecuado.

Para el ítem 18, la opción siempre tuvo el 100% de aceptación por parte del personal para indicar su opinión con relación a si las instalaciones de trabajo se encuentran en buen estado

Los resultados muestran claras actitudes de satisfacción del personal con relación a las Condiciones de Trabajo, ya que no solo lo consideran cómodo y agradable para la ejecución de sus actividades sino que además poseen equipos de trabajo adecuados.

Cuadro 13. Indicador Apoyo

Alternativas	Ítem 19		Ítem 20	
	Fa	%	Fa	%
Siempre	0	0.00	0	0.00
A veces	60	100.00	60	100.00
Nunca	0	0.00	0	0.00
Total	60	100	60	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal. Los Autores (2018)

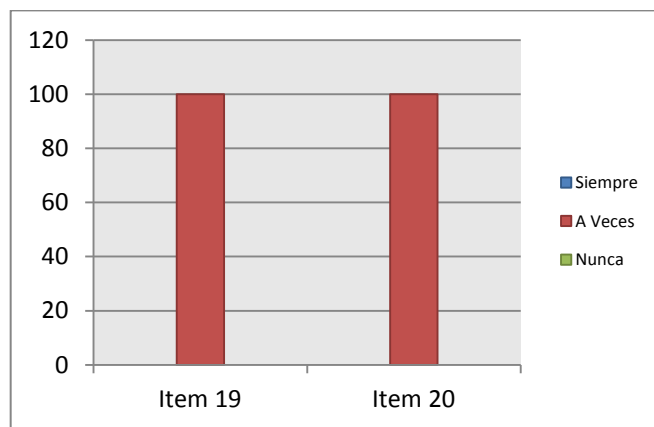


Gráfico N°11: Resultado para el Indicador Apoyo

Fuente: Cuestionario aplicado al personal. Los Autores (2018)

El cuadro 13 y gráfico N°11, reúne la información respecto al Indicador Apoyo. Para el ítem 19 el 100% del personal señala que a veces Se brinda apoyo en la realización de las actividades

Para el ítem 20 el 100% de los encuestados señalan que a veces Las actividades se realizan en un ambiente de contacto social

Lo anterior permite inferir que el Apoyo, es uno de los elementos que no se encuentran consolidados en la organización, puesto que no se promueven acciones de apoyo interpersonal entre los trabajadores.

Cuadro 14. Indicador Supervisión

Alternativas	Ítem 21		Ítem 22	
	Fa	%	Fa	%
Siempre	0	0.00	0	0.00
A veces	60	100.00	60	100.00
Nunca	0	0.00	0	0.00
Total	60	100	60	100

Fuente: Cuestionario aplicado al personal. Los Autores (2018)



Gráfico N°12: Resultado para el Indicador Supervisión

Fuente: Cuestionario aplicado al personal. Los Autores (2018)

En el cuadro 14 y gráfico N°12, se muestran los resultados para el Indicador Supervisión. Para el ítem 21 el 100% del personal señala que a veces Las actividades de supervisión se realizan de manera comprensiva y amigable

Para el ítem 22 el 100% de los encuestados señalan que a veces El acompañamiento y orientación de la supervisión se manifiesta durante la ejecución de las actividades.

Lo anterior permite inferir que la Supervisión, sucede de manera adecuada y congruente con sus funciones, lo que permite la realización de sus actividades sin perturbar la de los trabajadores a su cargo-

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En esta última parte del presente trabajo de investigación se enuncian las reflexiones finales a las que conllevó el desarrollo de la misma. En tal sentido, se incluyen las conclusiones y recomendaciones generales para las partes involucradas en los procesos que fueron tema de estudio.

Conclusiones

En todo centro de trabajo el Desarrollo de un Clima Organizacional apropiado es fundamental para la ejecución de cada una de las actividades de la empresa. De allí que se deben implementar las acciones necesarias para mejorar las deficiencias que se puedan presentar en este aspecto.

La investigación realizada en la empresa AGROTRUJILLO, sobre clima organizacional, después de analizados los resultados y realizado el diagnóstico requerido, conllevó a las siguientes conclusiones:

Para el Objetivo Específico N°1: Identificar los factores del clima organizacional presentes en AGROTRUJILLO, S.A sede La Morita, Trujillo, se tiene lo siguiente:

- La comunicación es un proceso que no se consolida con satisfacción dentro de la organización, ya que no se promueve el intercambio de ideas y no se presta atención a la retroalimentación y feedback que debe existir entre el emisor y el receptor.
- Existe una actitud de liderazgo en los trabajadores de la organización quienes influyen positivamente en el comportamiento del personal.
- La Toma de Decisiones de la organización ocurre en función de dar solución a una situación no esperada que puede generar un conflicto, por

lo que se hace necesario atender las necesidades de las partes involucradas en el proceso.

- A pesar de que la empresa involucre actividades con la participación de todo el equipo, los trabajadores no actúan pensando en logros grupales sino en su aporte individual como parte de sus funciones.
- El manejo de conflictos en la organización no se realiza siguiendo algún procedimiento previo sino que se ejecuta de acuerdo a como se presente la situación, por lo que en ocasiones las partes no quedan satisfechas.
- Se señalan las deficiencias que se presentan en cuanto a normas y reglas, ya que no existe una clara definición de las normas y reglas, por lo que no son respetadas cabalmente por todo el personal.

Con relación al Objetivo Especifico N° 2: Describir los elementos de satisfacción laboral que muestran los empleados de AGROTRUJILLO, S.A sede La Morita, Trujillo, se tiene lo siguiente:

- En el reto al trabajo se toman en cuenta las habilidades y actitudes del personal para el desempeño de sus funciones. De igual manera, el personal cuenta con libertad para aprovechar sus capacidades en pro del cumplimiento de sus actividades
- Las Recompensas Justas, es uno de los elementos con mayor desarrollo en la empresa, lo cual permite que el personal se sienta a gusto con las recompensas que recibe.
- Se muestran claras actitudes de satisfacción del personal con relación a la Condiciones de Trabajo, ya que no solo lo consideran cómodo y agradable para la ejecución de sus actividades sino que además poseen equipos de trabajo adecuados.

- El Apoyo, es uno de los elementos que no se encuentran consolidados en la organización, puesto que no se promueven acciones de apoyo interpersonal entre los trabajadores.
- La Supervisión, sucede de manera adecuada y congruente con sus funciones, lo que permite la realización de sus actividades sin perturbar la de los trabajadores a su cargo,

Finalmente, para el objetivo específico N°3: Desarrollar lineamientos estratégicos que mejoren el clima organizacional para la satisfacción laboral en AGROTRUJILLO, S.A sede La Morita, Trujillo, se presenta en el capítulo VI del presente estudio una propuesta en donde se exponen los lineamientos que debe seguir la organización para mejorar el clima organizacional y la satisfacción laboral del personal.

Recomendaciones

Considerando los resultados obtenidos durante el desarrollo del proyecto de investigación a través de la aplicación del instrumento de recolección de datos, se plantean una serie de recomendaciones de carácter generalizado, considerando todas las dimensiones e indicadores referenciados y evaluados.

1. Crear y mantener canales de información para que los mensajes fluyan en la dirección que se necesita. Se debe estimular las condiciones que conduzcan a un libre intercambio de ideas.
2. Se deben crear políticas inherentes al proceso de toma de decisiones con el propósito de que todo el personal participe en las decisiones que afecten el trabajo.
3. Establecer un sistema de sugerencias donde se les proporcione a los trabajadores la oportunidad de proponer ideas.

4. Se deben seguir reforzando los factores como comunicación entre gerentes y subordinados, las relaciones interpersonales, la información que reciben y el apoyo mismo dentro de la organización.

5. Establecer políticas de incentivo socio económicos que represente el esfuerzo realizado por los trabajadores y que permita mejorar su calidad de vida.

CAPITULO VI

LA PROPUESTA

En este capítulo se presenta la propuesta generada de la investigación teórica y de la recolección y análisis de los datos obtenidos del instrumento presentado.

Con la propuesta presentada a continuación se pretende dar respuesta al objetivo N° 3 de la investigación, desarrollar lineamientos estratégicos que mejoren el clima organizacional para la satisfacción laboral en AGROTRUJILLO, S.A sede La Morita, Trujillo.

**Lineamientos estratégicos que mejoren el clima organizacional para la
satisfacción laboral del personal que trabaja en AGROTRUJILLO, S.A sede
La Morita, Trujillo**

Cuadro 15. Lineamientos Estratégicos

Lineamiento Estratégico: Declaraciones formales de la filosofía organizacional, organigramas, credos, misión, materiales usados en el reclutamiento y la selección, y Socialización.	
Acciones a seguir	
• Dar a conocer a través de talleres que se los puede denominar “inducción corporativa” en donde se les dé a conocer la visión, misión, objetivos, reglamentos internos, funciones y beneficios con los que cuentan.	
Lineamiento Estratégico: Diseño de Espacios Físicos	
Acciones a seguir	
• Las Instalaciones deben contar con la suficiente ventilación e iluminación para el desarrollo adecuado de sus trabajos	
Lineamiento Estratégico: Sistema explícito de bienestar social, premios, reconocimiento y criterios de promoción.	
Acciones a seguir	
Plan de bienestar social y laboral	• Promover programas de financiamiento de estudios para hijos de trabajadores, realizando convenios con universidades. • Proporcionar un bono navideño a todos los empleados. • Promover programas deportivos y de recreación • Desarrollar programas sociales y de integración (por ejemplo festejar a los cumpleaños del mes) • Efectuar programas de salud ocupacional (realizar exámenes médicos cada año al personal de manera gratuita para conocer el estado de salud en el que se

	encuentran)
Plan de premios y reconocimientos	• Reconocimiento a la excelencia en el desempeño individual del trabajador a través de una cena de gala, donde los reconocidos son acompañados por sus esposas o un familiar. • Reconocimiento público a las sugerencias de mejora efectuadas por el personal y con resultados. • Premio a la puntualidad y asistencia al personal que se distinga y mantenga niveles óptimos de asistencia, a través de rifas de electrodomésticos semestralmente.
Plan de promociones	• Todo cargo administrativo u operativo, que requiera ser cubierto, se abrirán primero un concurso interno para que pueda ascender personal de la entidad. • El personal que presente su título universitario, obtenido mientras es empleado de la compañía debe ser compensado con un bono de motivación.
Programas de higiene y Seguridad Industrial	• Dotar de ropa de trabajo adecuada de acuerdo a las funciones que desempeña cada trabajador en la empresa. • Realizar simulacros una vez al año para evitar accidentes en caso de emergencias. • Implementar la normativa que se establece en la ley con respecto a la salud y bienestar laboral.
Lineamiento Estratégico: Capacitación y Asesoría por parte de los líderes	
Acciones a Seguir	
• Realizar reuniones semanales con duración de una hora en cada una de las áreas para plantear problemas, poder buscar soluciones y realizar las respectivas retroalimentaciones en caso de necesitarlas.	

Lineamiento Estratégico: Fomentar el Trabajo en Equipo
Acciones a Seguir
• Desarrollar actividades para fomentar las interrelaciones personales en donde se involucre la importancia del trabajo en equipo.

Fuente: Las Autoras (2018)

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, M. Pereyra, L. Miguel, F. (s/f) Clima, Cultura y Cambio Organizacional. En: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcambo rg.htm>
- Arias, F. (2006). El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. Quinta Edición. Editorial Epísteme. Caracas, Venezuela.
- Arteaga, P. (2004). Metodología de la Investigación. Primera Edición. Editorial Miolo-46. Mérida, Venezuela.
- Balestrini, M. (2006). Como se elabora el Proyecto de Investigación. Séptima Edición. BL: Consultores Asociados, Caracas.
- Calderón, Z. (2013). La Cultura Organizacional en la Estabilidad Laboral. Universidad Rafael Landivar.
- Chiavenato, I. (2001). Gestión del Talento Humano. Editorial McGraw Hill. Colombia.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. Editorial McGraw Hill. 7ma Edición, México.
- Cortés, N. (2009) Diagnostico del Clima Organizacional. Hospital. Universidad Veracruzana.
- Dolan, S. y otros (2003). La Gestión de los Recursos Humanos. Editorial McGraw Hill. 2da Edición, Madrid, España.
- Goleman, D. (2007). Inteligencia Social, La nueva ciencia de las relaciones humanas. Editorial Kairós, Cuarta Edición. Barcelona, España.
- Hernández M. (2010). Estudio del Clima Organizacional en la Empresa JMC, Comunicaciones Integradas. Universidad Católica Andrés Bello
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. Cuarta Edición, McGraw-Hill, México.
- Hurtado, J. (2004). El Proyecto de investigación. Metodología de la Investigación Holística. Tercera Edición. Fundación Sypal. Caracas, Venezuela.
- Hurtado, J. (2009). Metodología de la Investigación Holística. 2da Edición. Instituto Universitario de Tecnología Caripito. Servicios y Proyecciones para América Latina Caracas.

- León, M.(2009) El Clima organizacional y su incidencia en la satisfacción laboral de los docentes de los centros de educación inicial de la fundación del niño Bolívar. Universidad Nacional Experimental de Guayana.
- Méndez, C. (2007). Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con énfasis en Ciencias Empresariales. Cuarta Edición, Limusa Editores, México.
- Palella, S. y Martins, F. (2006). Metodología de la investigación cuantitativa. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL), Caracas, Venezuela.
- Palomo, M. (2010). Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo. Sexta Edición. Esic Editorial. España
- Pelekais, C. (2005). El ABC de la Investigación. Una aproximación teórico-práctica. Ediciones Astro Data. Maracaibo, Venezuela.
- Perez, N. y Rivera, P. (2015) Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana, Periodo 2013. Universidad Nacional de la Amazonia Peruana.
- Ramírez, T. (2006). ¿Cómo hacer un Proyecto de Investigación? Primera Edición. Editorial Panapo. Caracas, Venezuela.
- Sabino, C. (2007). El Proceso de Investigación. Editorial Panapo. Caracas, Venezuela.
- Tamayo y Tamayo, M. (2006). El Proceso de la Investigación Científica. Cuarta Edición. Editorial Limusa. Distrito Federal, México.
- Willians, L. (2013). Estudio Diagnostico de Clima Laboral en una dependencia pública. Universidad Autónoma de Nuevo León.
- León, M.(2009) El Clima organizacional y su incidencia en la satisfacción laboral de los docentes de los centros de educación inicial de la fundación del niño Bolívar. Universidad Nacional Experimental de Guayana.
- Méndez, C. (2007). Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con énfasis en Ciencias Empresariales. Cuarta Edición, Limusa Editores, México.

- Palella, S. y Martins, F. (2006). Metodología de la investigación cuantitativa. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL), Caracas, Venezuela.
- Palomo, M. (2010). Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo. Sexta Edición. Esic Editorial. España
- Pelekais, C. (2005). El ABC de la Investigación. Una aproximación teórico-práctica. Ediciones Astro Data. Maracaibo, Venezuela.
- Perez, N. y Rivera, P. (2015) Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana, Periodo 2013. Universidad Nacional de la Amazonia Peruana.
- Ramírez, T. (2006). ¿Cómo hacer un Proyecto de Investigación? Primera Edición. Editorial Panapo. Caracas, Venezuela.
- Sabino, C. (2007). El Proceso de Investigación. Editorial Panapo. Caracas, Venezuela.
- Tamayo y Tamayo, M. (2006). El Proceso de la Investigación Científica. Cuarta Edición. Editorial Limusa. Distrito Federal, México.
- Willians, L. (2013). Estudio Diagnostico de Clima Laboral en una dependencia pública. Universidad Autónoma de Nuevo León.

ANEXOS

ANEXO A

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Apreciado Trabajador:

Usted ha sido seleccionado para responder este cuestionario, el cual tiene como finalidad la recolección de información para presentar el trabajo de investigación titulado: **CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL EN AGROTRUJILLO, S.A-SEDE LA MORITA, MUNICIPIO TRUJILLO**, el cual es un requisito para optar al título de Ingeniero Industrial

La información que usted suministre es de carácter confidencial y anónimo, la cual será utilizada con fines académicos y de investigación.

Este instrumento consta de 22 ítems de 3 alternativas de respuesta, las cuales se describen a continuación:

Siempre (S) A Veces (AV) Nunca (N)

Instrucciones:

- Lea cuidadosamente cada uno de los planteamientos antes de responder.
- Seleccione la alternativa de su preferencia, marque con una X.
- Responda todos los planteamientos con la mayor objetividad y sinceridad.
- En caso de duda, diríjase al encuestador.

CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL

FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Ítem	Comunicación	Alternativas		
		S	AV	N
1	Se promueve el intercambio de ideas entre los empleadores y los trabajadores			
2	Se emplea la retroalimentación de ideas en la organización			
Ítem	Liderazgo	Alternativas		
		S	AV	N
3	Están orientados el logro de los objetivos por personas con características de líder			
4	Existe una influencia positiva de los líderes sobre el personal			
Ítem	Toma de Decisiones	Alternativas		
		S	AV	N
5	El proceso de toma de decisiones ocurre con el fin de solucionar un problema			
6	En la toma de decisiones se consideran los puntos de vista de las personas involucradas			
Ítem	Trabajo en Equipo	Alternativas		
		S	AV	N
7	Los objetivos alcanzados se logran gracias al trabajo en equipo			
8	El personal tiene habilidad para participar activamente en una meta común			
Ítem	Manejo de Conflictos	Alternativas		
		S	AV	N
9	El manejo de conflictos se da de manera satisfactoria			
10	Se solucionan los conflictos dependiendo de las necesidades que involucren			
Ítem	Normas y Reglas	Alternativas		
		S	AV	N
11	Están claramente establecidas las normas y reglas de la organización			
12	Se cumplen las normas y reglas y establecidas			

ELEMENTOS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Ítem	Reto al Trabajo	Alternativas		
		S	AV	N
13	Se toman en cuenta las habilidades y destrezas del personal para realizar las actividades			
14	Actúa con libertad en el desarrollo de su trabajo			
Ítem	Recompensas Justas	Alternativas		
		S	AV	N
15	Considerada adecuada la escala de salarios en relación con las funciones desempeñadas			
16	Las políticas de ascensos y recompensas son justas			
Ítem	Condiciones Favorables	Alternativas		
		S	AV	N
17	El ambiente de trabajo es cómodo y adecuado			
18	Las instalaciones de trabajo se encuentran en buen estado			
Ítem	Apoyo	Alternativas		
		S	AV	N
19	Se brinda apoyo en la realización de las actividades			
20	Las actividades se realizan en un ambiente de contacto social			
Ítem	Supervisión	Alternativas		
		S	AV	N
21	Las actividades de supervisión se realizan de manera comprensiva y amigable			
22	El acompañamiento y orientación de la supervisión se manifiesta durante la ejecución de las actividades.			

ANEXO B

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

EVALUACIÓN DEL EXPERTO

Evaluación General

1. En líneas generales, considera usted que los ítems del instrumento están acordes con los objetivos planteados. Si X No _____
2. Considera usted que las preguntas miden los indicadores seleccionados para la variable de estudio. Si X No _____
3. En su opinión, ¿El instrumento está elaborado en función de determinar el objetivo del estudio? Si X No _____
4. Observaciones:

Yo, Liliana Rivera Arizaga, titular de la Cedula de
Identidad N° 13048872, de Profesión:
Ingeniera Probator, certifico que realice el juicio de
experto al cuestionario diseñado por las Bachilleres: **Génesis Alondra Bastidas Godoy**
titular de la C.I.V-27.070.123 y **Luzmar del Valle Cabrera Zambrano** titular de la C.I.V-
25.604.693, en la investigación titulada: **CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA**
SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL EN AGROTRUJILLO, S.A-SEDE LA
MORITA, MUNICIPIO TRUJILLO.

Firma del Experto: Fecha: 05/04/18



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

EVALUACIÓN DEL EXPERTO

Evaluación General

1. En líneas generales, considera usted que los ítems del instrumento están acordes con los objetivos planteados. Si ☒ No ☐
2. Considera usted que las preguntas miden los indicadores seleccionados para la variable de estudio. Si ☒ No ☐
3. En su opinión, ¿El instrumento está elaborado en función de determinar el objetivo del estudio? Si ☒ No ☐
4. Observaciones:

Yo, Lenny Araujo, titular de la Cedula de
Identidad N° 13238875, de Profesión:
INGENIERO INDUSTRIAL, certifico que realice el juicio de
experto al cuestionario diseñado por las Bachilleres: **Génesis Alondra Bastidas Godoy**
titular de la C.I.V-27.070.123 y **Luzmar del Valle Cabrera Zambrano** titular de la C.I.V-
25.604.693, en la investigación titulada: **CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA**
SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL EN AGROTRUJILLO, S.A-SEDE LA
MORITA, MUNICIPIO TRUJILLO.

Firma del Experto: _____

Fecha: 03/04/18



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

EVALUACIÓN DEL EXPERTO

Evaluación General

1. En líneas generales, considera usted que los ítems del instrumento están acordes con los objetivos planteados. Si X No _____
2. Considera usted que las preguntas miden los indicadores seleccionados para la variable de estudio. Si X No _____
3. En su opinión, ¿El instrumento está elaborado en función de determinar el objetivo del estudio? Si X No _____
4. Observaciones:

Yo, Yumary Valecillos, titular de la Cedula de
Identidad N° 19151309, de Profesión:
Ingeniero Químico, certifico que realice el juicio de
experto al cuestionario diseñado por las Bachilleres: **Génesis Alondra Bastidas Godoy**
titular de la C.I.V-27.070.123 y **Luzmar del Valle Cabrera Zambrano** titular de la C.I.V-
25.604.693, en la investigación titulada: **CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA**
SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL EN AGROTRUJILLO, S.A-SEDE LA
MORITA, MUNICIPIO TRUJILLO.

Firma del Experto: Yumary Valecillos Fecha: 05/04/18

ANEXO C

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Σ
1	5	5	4	1	5	5	5	5	4	4	5	5	5	3	5	4	101
2	5	3	2	4	4	4	3	5	4	5	4	5	4	4	4	2	87
3	5	3	3	3	5	3	4	3	4	4	3	1	5	4	4	4	88
4	5	2	2	2	4	3	4	5	5	4	5	5	3	3	3	4	89
5	5	5	4	3	3	4	3	3	3	3	4	5	3	4	5	4	88
6	5	3	2	3	5	5	5	5	4	5	3	2	5	4	5	2	96
7	5	3	1	2	3	3	3	3	3	3	3	5	5	4	3	1	77
8	5	5	3	2	3	4	4	3	1	3	3	4	5	4	5	4	86
9	5	2	2	4	5	3	4	3	5	5	5	5	5	3	5	4	97
10	5	2	3	1	3	3	3	3	3	3	4	5	4	3	3	4	82
11	5	2	4	2	4	4	5	3	1	5	3	4	3	4	3	3	84
12	5	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3	5	4	4	3	3	83
13	5	5	2	3	5	5	4	3	4	4	3	5	4	4	5	3	92
14	4	2	2	2	3	3	3	5	1	4	5	5	4	4	5	4	87
15	4	3	2	4	3	4	5	3	3	4	4	4	5	4	3	3	89
16	4	2	4	2	3	4	4	3	5	3	3	2	5	4	3	4	86
Σ	93	61	51	52	74	73	76	70	68	79	71	84	89	77	80	68	1759
X	4,7	3,1	2,6	2,6	3,7	3,7	3,8	3,5	3,4	4	3,6	4,2	4,5	3,9	4	3,4	88
S	0,5	1,2	0,9	0,9	0,8	0,7	0,7	0,9	1,4	0,7	0,9	1,2	0,7	0,5	0,9	0,9	21
S²	0,2	1,5	0,7	0,8	0,7	0,5	0,6	0,8	1,8	0,5	0,7	1,5	0,5	0,2	0,9	0,7	20,3

