



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

LA RELACIÓN ENTRE EL CLIMA, LA SATISFACCIÓN Y
FACTORES SOCIODEMOGRÁFICOS EN TRABAJADORES
DE PAPELES LOZAR, S.A. DE C.V.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE :
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A :
MARÍA EUGENIA GUZMÁN DE LA CRUZ

DIRECTOR DE TESIS:
JESÚS FELIPE URIBE PRADO



MÉXICO

2006



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por todo lo que me ha dado, por guiar mi camino, por darme la oportunidad de terminar mi carrera y poder cumplir este sueño.

A mi mamá Maria Eugenia por ser una gran mujer y una gran madre. Por estar a mi lado en todo momento, por tu apoyo, tus cuidados y sobre todo tu amor. Te amo mamá.

A mi papá Francisco por ser un buen padre, por estar a mi lado, por tu apoyo, por darme la oportunidad de concluir mis estudios y por tu amor. Te amo papá.

A mis hermanas Ana Paula, Judith y Gloria por todos los momentos maravillosos que hemos compartido, por confiar en mi y contar con ustedes siempre. Son las mejores hermanas del mundo. Las amo.

A Emmanuel por compartir tu amor, tu tiempo y tu vida conmigo, por estar a mi lado siempre cuidándome y apoyándome. Te amo mi amor.

A Jordán mi perrito que estuvo acompañándome siempre cuando estudiaba por las noches o me que daba sola haciendo tareas. Te amo bombón.

Al Dr. Jesús Felipe Uribe Prado por dedicar su tiempo para realizar este proyecto, por confiar en mí y sobre todo por su apoyo incondicional.

Finalmente a todas las personas que hicieron esto posible.

GRACIAS

INDICE

	Pág.
RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO 1. CLIMA LABORAL	
1.1 Introducción.....	4
1.2 La organización	4
1.2.1 Definición de organización	5
1.2.2 Características de la organización.....	6
1.2.3 Clasificación de las organizaciones.....	6
1.2.4 Comportamiento organizacional	7
1.3 Definición de clima laboral.....	8
1.3.1 Características del clima	9
1.4 Antecedentes del clima laboral.....	10
1.4.1 Aproximaciones Teóricas	11
1.4.2 Estudios realizados en el extranjero	12
1.4.3 Estudios realizados en México	14
1.5 Tipos de clima laboral.....	16
1.6 Componentes de clima laboral	17
1.7 Dimensiones del clima laboral	19
1.8 Elementos que determinan el clima.....	22
1.8.1 Elementos de un clima favorable.....	23
1.9 Medición del clima laboral	24
1.9.1 Diagnóstico del clima.....	25
1.9.2 Técnicas de medición	26
1.10 Importancia del clima laboral.....	28
1.11 Síntesis.....	28
1.12 Conclusión.....	29
CAPÍTULO 2. SATISFACCIÓN LABORAL	
2.1 Introducción.....	30
2.2 Actitud	30
2.3 Definición de satisfacción laboral	32
2.4 Antecedentes de satisfacción laboral	33
2.4.1 Teorías de satisfacción.....	34
2.4.2 Estudios realizados en el extranjero.....	37
2.4.3 Estudios realizados en México	40
2.5 Dimensiones de satisfacción laboral	42
2.6 Factores organizacionales que influyen en la satisfacción.....	43
2.7 Características personales que influyen en la satisfacción	45
2.8 Niveles de satisfacción.....	46
2.9 Medición de satisfacción laboral.....	47
2.9.1 Técnicas de medición.....	47
2.10 Importancia de la satisfacción laboral.....	49

2.11 Sí ntesis.....	50
2.12 Conclusión.....	51

CAPÍTULO 3. CLIMA Y SATISAFCCI ÓN

3.1 Introducción.....	52
3.2 Relación entre clima y satisfacción.....	52
3.3 Dimensiones del clima y la satisfacción	55
3.4 Estudios realizados en el extranjero.....	58
3.5 Estudios realizados en México	62
3.6 Sí ntesis.....	64
3.7 Conclusión.....	65

CAPÍTULO 4. MÉTODO

4.1 Justificación.....	66
4.2 Planteamiento del problema.....	66
4.3 Objetivo general	66
4.3.1 Objetivos espeđí ficos.....	67
4.4 Hipótesis.....	67
4.5 Variables	67
4.6 Definición conceptual	68
4.7 Definición operacional	70
4.8 Sujetos	71
4.9 Muestreo	71
4.10 Tipo de estudio.....	71
4.11 Diseño	71
4.12 Instrumentos.....	72
4.13 Procedimiento	73

CAPÍTULO 5. RESULTADOS Y DISCUSI ÓN

5.1 Estadí stica Descriptiva	74
5.2 Estadí stica Inferencial	75
5.3 Discusión.....	90

CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y SUGERENCIAS

REFERENCIAS.....	102
-------------------------	------------

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de datos sociodemográficos.....	107
Anexo 2. Instrucciones de los cuestionarios.....	108
Anexo 3. Cuestionario de Clima Laboral	109
Anexo 4. Cuestionario de Satisfacción Laboral	111
Anexo 5. Clasificación de reactivos por escala	112

RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue determinar la relación que existe entre el clima laboral, la satisfacción y factores sociodemográficos en empleados de una empresa privada. Se utilizó una muestra de 100 personas, compuesta por 84 hombres y 16 mujeres de 18 a 63 años edad.

El clima fue medido con el instrumento de Clima Organizacional de Mañín (1997) integrado por 8 factores: compromiso-participación, comunicación, motivación, estructura, liderazgo, relaciones interpersonales, satisfacción y sistema de recompensas. La satisfacción laboral fue medida con la escala de Satisfacción Laboral elaborada por García (1985) consta de 5 factores: trabajo mismo, relaciones con el jefe, promoción, relación con los compañeros y salario-prestaciones.

Se elaboró un cuestionario de datos sociodemográficos que incluye: sexo, edad, escolaridad, estado civil, número de hijos, personas con las que vive, puesto, antigüedad y sueldo. Con los datos obtenidos se realizó un análisis estadístico que comprende frecuencias, análisis de varianza y correlaciones.

Dentro de los resultados sobresalientes se encontró que en términos generales los trabajadores de Papeles Lozar tienen una percepción positiva del clima laboral de la empresa. En cuanto a la satisfacción los trabajadores se sienten satisfechos con el trabajo que realizan en la empresa.

Se encontró una relación positiva entre el clima laboral y la satisfacción. Las variables sociodemográficas no influyeron en esta relación, solo el sueldo con el factor de salario y el número de hijos con el factor de trabajo mismo.

INTRODUCCIÓN

El estudio del ser humano se desarrolla en muy diversos campos de acción y uno de ellos es el laboral. Desde el principio de la historia el hombre ha tenido que trabajar para satisfacer sus necesidades. Este descubrimiento ha desatado toda una serie de estudios sobre el comportamiento del hombre en el campo laboral, esto ha ayudado a comprender y modificar estas conductas en beneficio del mismo ser humano.

Podemos considerar el trabajo como una parte esencial de la vida humana, donde la gente pasa, una tercera parte del día, esta actitud da una posición dentro de la sociedad que además busca compañía y vida social, por esto el trabajo no puede restringirse solo a la satisfacción de las necesidades económicas, ya que las recompensas que se obtienen del trabajo como son la realización de sus anhelos, interacción social y superación profesional son necesidades sociales, además de que las personas pueden disfrutarlo.

El lugar en el que se lleva a cabo el trabajo se le denomina organización o empresa. Existe una gran variedad de organizaciones tanto de iniciativa privada como del sector público; en las cuales los individuos se involucran en ellas como miembros o recibidores de su servicio. Se define a la organización como la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad u objetivo común y explícito, mediante la división de funciones y del trabajo, y a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad.

El desempeño del personal que labora en una empresa o institución, se orienta por las características individuales y las condiciones laborales en las que se desenvuelve, razón suficiente para que las organizaciones realicen análisis del clima laboral, para identificar las condiciones laborales y a través de los resultados se realicen cambios para modificar esta percepción y así generar un aumento en la productividad y funcionamiento en la empresa.

La percepción se refiere aquel proceso mediante el cual el ser humano organiza, interpreta y procesa diversos estímulos a fin de darles significado a su situación y su entorno. Supone conocimiento y está influenciado por las experiencias personales, sus necesidades, sus motivaciones, deseos, emociones, expectativas y valores.

Actualmente se sabe que es de vital importancia para las organizaciones el hecho de contar con un ambiente de trabajo satisfactorio para sus empleados ya que esto proporciona ventajas tanto para el personal (motivación, autoestima, reconocimiento, sentido de pertenencia, etc.) como para la organización (mayor desempeño laboral y eficacia, aumento en la calidad y productividad).

Para esta labor es imprescindible la participación del psicólogo industrial que se ocupa de entender el comportamiento y fortalecer el bienestar de las relaciones humanas en el trabajo, cuyo campo de acción incluye el diagnóstico, el pronóstico y la evaluación en este caso del clima laboral y la satisfacción.

La presente investigación consta de tres capítulos teóricos que son:

En el capítulo 1 se aborda el clima laboral que es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades, relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto, que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre la conducta; así como sus antecedentes, tipos de clima, dimensiones, elementos que la componen, su medición e importancia.

En el capítulo 2 se habla de la satisfacción en el trabajo que es una actitud favorable o desfavorable, como resultado de las condiciones de los factores específicos del trabajo, las características individuales y las relaciones de grupo fuera del trabajo; además sus antecedentes, teorías, dimensiones, factores que influyen en la satisfacción, su medición e importancia.

El capítulo 3 es el más importante para esta investigación ya que se aborda la relación entre el clima y la satisfacción que se convierte en una fuente de información como elemento de diagnóstico de la situación laboral. Así mismo se hace la distinción entre ambos conceptos y se mencionan los estudios realizados entre el clima laboral y la satisfacción.

En el capítulo 4 se describe la metodología utilizada en esta investigación.

En el capítulo 5 se presentan de los resultados y la discusión.

En el capítulo 6 se presentan las conclusiones, limitaciones y sugerencias.

Este estudio tiene el propósito de evaluar el clima laboral y la satisfacción de los empleados en relación con sus características sociodemográfica. La importancia de este estudio radica en la información que es posible obtener a través de los resultados encontrados, información que nos permite evaluar el estado en que se encuentra la organización, conocer la percepción que tienen los empleados del clima laboral y lo más importante si los empleados están satisfechos con el objetivo de realizar propuestas de mejora.

CAPÍTULO 1 CLIMA LABORAL

1.1 INTRODUCCIÓN

El factor humano es la piedra angular en toda organización, y para que ésta logre alcanzar todos sus objetivos económicos y financieros debe proporcionar a los empleados bienestar y satisfacción, respetando su individualidad, tratándolos con justicia, equidad y respetando su dignidad humana (Arias, 1980).

Las sociedades modernas han venido creando entidades organizativas, con el objeto de enfrentar problemas, circunstancias que exigen la integración y coordinación de múltiples recursos y esfuerzos humanos muy diversos, lo cual solo es posible lograr mediante el trabajo humano organizado. En estos tiempos en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven más escasos, es necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de las personas en el trabajo.

Un aspecto del trabajo que es de suma importancia, lo constituye el ambiente en que se efectúa, las condiciones físicas y psicológicas que lo rodean. En un sentido estricto se considera que las condiciones materiales tienen poca o ninguna relación con el estado de ánimo del trabajador. Se entiende que las condiciones en sí mismas no tienen nada que ver con el estado de los trabajadores o su actitud hacia su trabajo.

Esto se sustenta con la premisa de que el hombre responde al ambiente, no como es, sino como lo percibe. En este sentido, las condiciones materiales pueden no tener relación directa con el trabajador pero en sentido psicológico puede tener profundas repercusiones en tanto que varios factores interactúan (Brown, 1980).

El ambiente que se forma entre los trabajadores de una empresa es psicológicamente significativo para éstos y repercute en su rendimiento y por lo tanto en la productividad de la empresa. A este entorno significativo se le llama clima organizacional y actualmente, ha sido objeto de diversos estudios que intentan comprender su naturaleza, composición, influencia y formas de modificación del mismo (Alcolea, 1996).

1.2 LA ORGANIZACIÓN

Para comprender el clima laboral hablaremos primero de la psicología organizacional que se desarrollo a partir del movimiento de las relaciones humanas en las organizaciones poniendo mas interés en el empleado, se ocupa de entender el comportamiento y fortalecer el bienestar de los empleados en su lugar de trabajo. La psicología organizacional incluye las actitudes de los empleados, el comportamiento, el estrés, técnicas de supervisión, etc; pero

también es de gran relevancia la preocupación por la felicidad y el bienestar de los empleados (Spector, 2002).

La vida de las personas conforma una infinidad de interacciones con otras personas y con las organizaciones. Por ser eminentemente social e interactivo, el ser humano no vive aislado, sino en continua interacción con sus semejantes. Debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos tienen que cooperar con otros, y deben de conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que no podrían alcanzar mediante el esfuerzo individual (Chiavenato, 2000).

Las organizaciones conforman buena parte del mundo actual; gran parte del estilo de vida de la sociedad contemporánea está determinada por las organizaciones y estas afectan tanto a la conducta colectiva como a la conducta individual. Las organizaciones son uno de los fenómenos más importantes de nuestra época de tal forma que el resto de los fenómenos, ya sean sociales, psicológicos, políticos, religiosos o económicos, están enmarcados en algún tipo de organización de modo que la sociedad actual es un producto de ellas (Guillen, 2000).

En el origen y evolución de las organizaciones se dan una multitud de factores que según algunos autores se pueden resumir en cuatro: técnicos, legales, estructurales e individuales. Todas las organizaciones reposan sobre aspectos técnicos y asimismo dan valor al avance de la tecnología, que dependen de una normativa legal y están definidas por la estructura social que a su vez puede facilitar el desarrollo de dichas organizaciones (Guillen, 2000).

1.2.1 Definición de Organización

Ya que es a través de las organizaciones que las personas obtienen el logro total o parcial de sus objetivos y constituyen fuente de satisfacción o frustración de diversas necesidades económicas y sociales. También como esta influida por las fuerzas del ambiente que provocan cambios organizacionales, los cuales a su vez, también influirán sobre el ambiente provocando cambios ambientales y así sucesivamente. Por esto hablaremos sobre el concepto de organización y las características de estas.

El concepto de organización ha evolucionado con el tiempo. Desde la visión más tradicional, propia de principios del siglo XX, donde concibe la organización como un sistema cerrado, estructurado, planificado y controlado, hasta las visiones más modernas en que se asume que las organizaciones se expandan hacia todos los sectores de la vida humana, aumentando su nivel de complejidad a medida que evolucionan (Guillen, 2000).

La primera aproximación al concepto de organización es la de Weber (1922; en Guillen, 2002) que define al grupo corporativo como una relación social que ésta cerrada o bien limita la admisión de personas ajenas mediante la imposición de reglas y normas.

Debido al gran número de definiciones se utilizara la siguiente que describe claramente a la organización. Shein (1980) quien define a la organización como la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad u objetivo común y explícito, mediante la división de funciones y del trabajo, a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad.

1.2.2 Características de la Organización

Las características que parecen definir a las organizaciones en la actualidad, es que están constituidas por estructuras débilmente acopladas, con el fin de que puedan hacer frente al alto grado de ambigüedad e incertidumbre existentes, y a la rapidez con que se producen los cambios en el entorno. No hay que olvidar que además de la influencia del **entorno**, una de las características principales es su gran interdependencia respecto al entorno exterior, **la misión** de la organización influye en el tipo de empresa que es, la clase de productos que maneja y el tipo de dirección que se sigue; la **finalidad** referida a la obtención de beneficios tanto económicos como sociales que posibilitan su supervivencia; la **estrategia**, es decir, el camino que se debe seguir para la consecución de los objetivos propuestos por la organización, considerando el entorno y la relación con los empleados; y la **gestión y dirección**, para satisfacer sus necesidades y estimular a los empleados a trabajar en equipo, formarse e implicarse en los proyectos (Rodríguez, 2001).

1.2.3 Clasificación de las organizaciones

Es importante hacer mención sobre las clasificaciones de las organizaciones para conocer sus diferencias o similitudes y para ubicarnos en el contexto en el cual nos encontramos, para ello Grados (1988) clasifica a las organizaciones en:

1.-Iniciativa Privada: se rige por una asamblea de accionistas con una máxima autoridad, entre ellas se encuentran: empresa de producción, de servicios y comerciales.

2.-Sector Público: conjunto de empresas o instituciones que se dedican a explotar un bien, un servicio o un recurso, pero sin ningún espíritu lucrativo. El sector publico esta formado por los tres poderes: Ejecutivo, Legislativo y Judicial.

3.-Sector central y Paraestatal: Dentro de la administración pública federal, tenemos estas dos grandes vertientes de agrupaciones.

La nomenclatura del nivel jerárquico es distinta en las empresas, de acuerdo a Grados (1988) la más general es la siguiente:

- Y Gerencia
- Y Departamento
- Y Oficina
- Y Sección

- Y Grupo y subgrupos
- Y Unidades y subunidades

Este estudio se realizó en una empresa de producción de papel que es de iniciativa privada, la nomenclatura nos permite ver los escalones de los empleados que los ubican dentro de la organización.

Mientras tanto Chiavenato (2000) señala que la organización puede ser visualizada bajo dos aspectos:

- s Organización formal: es la organización basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso de decisiones.
- s Organización informal: es la organización que emerge espontáneamente y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre si como ocupantes de cargos.

1.2.4 Comportamiento organizacional

Las organizaciones requieren de la participación orquestada de un conjunto de personas que con sus habilidades, conocimientos y actitudes alcancen los objetivos organizacionales. Este concepto permite ligar la cuestión del comportamiento organizacional que es la disciplina que se ocupa del estudio de la conducta de los individuos y de los grupos en el contexto organizacional. Son tres tipos de comportamiento organizacional:

-Nivel individual: se enfatizan las características psicológicas y conductuales de los individuos que interaccionan con las variables ambientales de la organización.

-Nivel de grupo: el individuo no trabaja aislado, la conducta del individuo en la organización se da siempre en un grupo. Por tanto, se destaca la dimensión social de la conducta individual.

-Nivel organizacional: el marco organizacional que envuelve la conducta del individuo y de los grupos determinan el comportamiento organizacional, en función de su estructura, funcionamiento y cultura (Guillen, 2002).

Esto es solo un preámbulo que permite darnos cuenta que todo lo que pase en la organización se va a reflejar en la conducta de los trabajadores. Los orígenes del clima laboral surgen con el estudio de las organizaciones con el interés de lograr el éxito en ellas y para ello era necesario tomar en cuenta el factor humano a través de sus actitudes y comportamiento.

1.3 DEFINICIÓN DEL CLIMA LABORAL

El concepto de clima laboral es una abstracción reciente ya que fue introducida por primera vez en psicología industrial/organizacional, por Gellerman, en 1960. Llegó a la conclusión de que el clima laboral era el “carácter de una empresa” e hizo una lista de cinco etapas para analizarlo:

- 1.-Es necesario identificar las actitudes de las personas en la organización
- 2.-Hay que estudiar a esas personas y determinar cuales son sus objetivos, tácticas y puntos ciegos.
- 3.-Se deben de analizar los desafíos económicos a los que se enfrenta la empresa en términos de decisiones y de políticas.
- 4.-Se tiene que revisar la historia de la empresa y prestar especial atención a las carreras de sus líderes.
- 5.-Es indispensable integrar toda la imagen de la empresa, con la idea de establecer denominaciones comunes, en lugar de agregar todas las partes para obtener una suma de ellas (Furnham, 2001).

Cuando revisamos la literatura sobre el clima, nos encontramos con múltiples definiciones, entre las más relevantes se encuentran:

- Las que indican el predominio de los factores organizacionales
- Las centradas en el predominio de los factores individuales
- Las que enfatizan las interacciones persona-situación.

Para fines de esta investigación presentamos la siguiente definición:

Por “**clima laboral**” se entiende el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre la conducta (Rubio, 2002).

El “clima laboral” es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el “saber hacer” con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que utilizan y con la propia actividad de cada uno (Rubio, 2002).

Lo cual ratifica que la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino la forma en que este percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización. El clima es importante en el desarrollo de una organización, en su evolución y su adaptación al medio exterior (Spector, 2002).

El clima laboral es un componente multidimensional de elementos que puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, estilos de comunicación, estilos de liderazgo, etc. Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dentro de sus propias características que representa la personalidad de una organización (Brunet, 1987).

El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real. Al igual que el aire de una habitación, rodea y afecta todo lo que sucede dentro de la organización. A su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de ella. Una organización tiende a traer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúan en cierta medida, así como las personas que deciden mudarse por que no se adaptan a ellas (Davis y Newstrom, 1991).

Un ambiente estable es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deberían percatarse de que el ambiente laboral forma parte del activo de la empresa y como tal valorarlo. Una disciplina exagerada o demasiadas presiones pueden lograr un buen desempeño a corto plazo, pero un costo a cargo de ese activo llamado clima (Davis y Newstrom, 1991).

Es importante mencionar, que en una empresa puede haber varios climas organizacionales. La compañía puede tener tantos climas como departamentos o unidades. Uno de los aspectos, por el cual, existe una diferencia de climas es debida de las tensiones o los controles impuestos por los niveles superiores a los niveles mas bajos. Aun siendo miembros de una empresa particular, los empleados que trabajan en el departamento x pueden percibir el clima de su empresa de una forma totalmente diferente a la de sus compañeros que trabajan en otro departamento (Brunet, 1987).

El clima es el punto focal de un complejo conjunto de fuerzas en una organización que incide sobre quienes trabajan en ella. Conocer las variables del clima permiten a los administradores aprovechar esas fuerzas para el logro de las metas organizacionales (Furnham, 2001).

1.3.1 Características del clima laboral

Según Brunet (1987) las características del clima laboral son:

- û El clima es un conjunto molecular y sintético de la personalidad
- û Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo
- û El clima está determinado en su mayoría por las características, conductas, aptitudes, expectativas de otras personas por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- û El clima esta basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador.
- û Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- û Es un determinante directo del comportamiento porque actuó sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento

En resumen, a fin de comprender mejor el concepto de clima laboral es necesario resaltar los siguientes elementos:

1.-El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo

- 2.-Estas características son percibidas directa e indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- 3.-El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- 4.-El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y comportamiento individual.
- 5.-Estas 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 empresa (Flores, et al, 2003).

El concepto de clima laboral es por lo tanto muy complejo, sensible y dinámico a la vez. Complejo porque abarca un sin número de componentes, sensible porque cualquiera de ellos puede afectarlo y dinámico porque estudiando la situación de sus componentes podemos mejorarlos aplicando las medidas correctivas que resulten necesarias (www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/42/clima.htm).

1.4 ANTECEDENTES DE CLIMA LABORAL

Para principios del siglo XX con la administración científica, gracias a los estudios de Taylor se agilizó el proceso de producción, se dividió el trabajo en tareas simples y de fácil aprendizaje, en donde el trabajador carecía de autonomía, se aplicaban políticas de incentivos económicos en función de la productividad y era remunerable para las empresas y los que no llevaban el ritmo eran cambiados. No se tomaba en cuenta la percepción de los trabajadores hacia su trabajo y por ello el clima era ignorado (Rodríguez, 1993).

La necesidad de pertenencia es uno de los factores que se requieren para conformar una percepción positiva del clima laboral. Esto se comprobó con los estudios de Hawthorne dirigidos por Elton Mayo en donde se intentó estudiar en que medida los factores ambientales (ventilación, ruidos, iluminación, etc) inflúan en la productividad de los trabajadores. Los resultados manifestaron que es más importante tener en cuenta aspectos como satisfacción, motivación, liderazgo, los cuales son factores que realmente inciden en la productividad (Rodríguez, 1993).

Debido que para lograr el éxito de una organización es necesario tomar en cuenta el factor humano, destacar los orígenes teóricos del clima laboral que están constituidos por el pensamiento de dos grandes escuelas:

Escuela gestalt. Este enfoque se centra en la organización de la percepción. Del tal modo; la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento de un empleado (Brunet, 1987).

Escuela funcionalista. Según esta escuela, el pensamiento y el comportamiento de un individuo depende del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio (Brunet, 1987).

De estas dos escuelas se deriven tres formas diferentes para el concepto del clima:

Medida múltiple de atributos organizacionales

Considera al clima como un conjunto de características que: a) describe una organización y la distingue de otras (productos fabricados o servicios ofrecidos, orientación económica, organigrama, etc), b) son relativamente estables en el tiempo y c) influye en el comportamiento de los individuos dentro de la organización (Brunet, 1987).

Medida perceptiva de los atributos individuales

La percepción del clima responde a los valores, actitudes, necesidades u opiniones personales de los empleados y considera incluso su grado de satisfacción más que las características de la organización. De esta forma el clima no puede ser estable en el tiempo, ni uniforme dentro de una organización o departamento, puede entonces cambiar según el humor de los individuos a los que se refiere (Brunet, 1987).

Medida perceptiva de los atributos organizacionales

El clima es considerado como una medida perceptiva de los atributos organizacionales y está definido como una serie de características que: a) son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos) y que b) pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades actúan (consciente e inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad (Brunet, 1987).

1.4.1 Aproximaciones teóricas

La formación del clima laboral ha sido explicada desde cuatro aproximaciones teóricas diferentes. Estas aproximaciones son:

1.-Aproximación estructural (Guion, 1973; Indik, 1965; Inkson et al., 1979; Payne y Pugh, 1976). El clima organizacional se forma por que los miembros son expuestos a unas características organizacionales comunes. Como resultado de esta exposición, tienen percepciones similares que representan su clima organizacional. De este modo el clima es considerado como una manifestación objetiva de la estructura organizacional (González, Tomas y Ferreres, 1995).

2.-Aproximación fenomenológica o perceptual (James et al., 1978; James y Jones, 1974; Joyce y Slocum, 1982; Scheider y Recrees, 1983). Este enfoque considera que la base para la formación del clima se localiza en el propio individuo. Cada Individuo responde a las variables situacionales de un modo que es psicológicamente significativo para él. El clima es por lo tanto, una descripción de las características organizacionales que cada miembro procesa y elabora de forma individual (González, et al, 1995).

3.-Aproximación interactiva (Blumer, 1969; Joyce y Slocum, 1979; Poole y McPhee, 1983; Schneider y Reichers, 1983; y Terbog, 1981). De esta aproximación se defiende que la interacción entre los individuos que responden a unas características organizacionales determinadas, origina unas percepciones compartidas de la organización que constituyen el clima organizacional. De esta forma el clima se define como un efecto combinado de las características de personalidad en interacción con elementos estructurales de la organización (González, et al, 1995).

4.- Aproximación cultural (Moran y Volkwein, 1992). Proponen una aproximación cultural que defiende el impacto de la cultura organizacional en los procesos de interacción social y consecuentemente, en las percepciones de la organización. Por tanto, esta aproximación enfatiza la interacción de los miembros de la organización añadiendo el rol crítico que juega la cultura organizacional en la formación del clima (González, et al, 1995).

1. 4.2 Estudios realizados en el extranjero

No se sabe la fecha exacta de los primeros estudios sobre el clima laboral, desde el punto de vista teórico la obra de Kurt Lewin (1935,1939) sobre la importancia del ambiente en el comportamiento de las personas, para el clima seña el nexo de unión entre las personas y el ambiente ha sido considerada como la que ha marcado las bases para el estudio del mismo (Rodríguez, 2001).

Sells (1960; en Ramírez, 2001) afirma que el comportamiento de los individuos se ve influido por el ambiente interno y que éstas influencias dependen de la percepción del individuo y de su aceptación de las restricciones sociales y culturales.

Litwin y Stringer (1968; en Flores, Ríos y Sáenz, 2003) examinaron el clima en la oficina de una empresa de servicios públicos en mujeres con más 20 años de edad trabajando en el departamento de quejas y atención al cliente. Se determinó a través de entrevistas personales y un cuestionario con 8 dimensiones. Los resultados que obtuvieron fueron alto grado de conocimientos sobre estructura, bajo grado de responsabilidad y riesgo, normas muy elevadas, baja motivación, poco apoyo e identidad para con la empresa.

Schneider y Barlett (1968; en Rodríguez, 1993) llevaron a cabo una investigación en una agencia de ventas de dos compañías de seguros, los resultados encontrados les permitieron identificar seis propiedades para medir el clima organizacional, el apoyo patronal, la estructura, la implicación, los conflictos, autonomía y el grado de satisfacción.

Likert (1970; en Brunet, 1987) desarrolló la teoría del clima organizacional, menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos

perciben, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Establece tres tipos de variables:

1.- Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados.

2.- Variables intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones

3.- Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables anteriores orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

A su vez estas variables traen como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de climas estos son: clima de tipo autoritario y clima de tipo participativo (Brunet, 1987).

Pritchard y Karasick (1973; en Ramírez, 2001) realizaron investigaciones sobre cómo percibían los empleados el clima de la empresa, les permitió determinar factores importantes a mediar como: autonomía, conflicto, relaciones sociales, estructura, recompensa, relaciones, rendimiento y remuneración, niveles de ambición, estatus, flexibilidad e innovación y centralización.

Mansfield (1973; en Rodríguez, 1993) examinó a 378 empleados de niveles jerárquicos distribuidos en 14 organizaciones estadounidenses con el objeto de establecer la relación del clima con la estructura y procesos organizacionales. Los resultados indicaron que el clima está significativamente influenciado por el tamaño y dependencia económica.

Gibson (1984; en Ramírez, 2001) indica que los individuos plantean que el clima de una organización es la percepción que tienen de sus partes.

Los estudios realizados en el extranjero sobre el clima iniciaron con las investigaciones donde trataban de buscar las dimensiones que conformaban el clima y posteriormente como percibían los empleados el clima a través de estas, encontrando así resultados diferentes en función de las dimensiones medidas.

Morales y Santibáñez (2005) realizaron un estudio para medir el clima laboral de una empresa privada. La muestra fue heterogénea y estuvo constituida por 264 gerentes de empresas de servicios del sector privado de Santiago (119 mujeres, 45%; 145 hombres, 55%), con distintos niveles de responsabilidad. La edad de los participantes estuvo distribuida entre 25 y 65 años de edad. Encontraron que los empleados perciben un clima favorable para desempeñar su trabajo especialmente los que tienen mayor responsabilidad en la empresa.

1.4.3 Estudios realizados en México

Los estudios realizados en México se encaminaron a diagnosticar y evaluar el clima laboral en empresas o instituciones para detectar problemas, conocer la situación laboral y factores que estaban influyendo en la percepción del clima para elaborar propuestas de mejora.

Morales y Flores (1992) realizaron un estudio con el objetivo de analizar y evaluar el clima laboral en una empresa de producción del sector privado, para conocer así las situaciones críticas dentro de la organización y hacer modificaciones pertinentes. Las dimensiones que evaluaron fueron: trabajo, condiciones de trabajo, sueldo, aspectos generales, el jefe y los compañeros. En el estudio participaron 106 empleados y como conclusión no se encontraron situaciones críticas en el clima laboral.

Duran (1993) realizó un estudio para determinar la influencia que los factores del clima laboral tienen sobre la rotación del personal, con el fin de proponer un modelo de selección más efectivo y que permita la adquisición de empleados más preparados para alcanzar estándares más altos de productividad y menor posibilidad de rotación. Para ello elaboró un perfil tomando en cuenta factores como la edad (25 a 35 años), sexo (indistinto), escolaridad (mínimo bachillerato), experiencia (1 año) y estado civil (en función del trabajo a desempeñar). Finalmente una gráfica que presenta los puntajes de personalidad necesarios de acuerdo al de nivel.

Aguilar (1995; en Ramírez, 2001) realizó un diagnóstico del clima laboral en una institución privada de educación superior a 280 empleados y las áreas de oportunidad que detectó fueron: comunicación, trabajo en equipo y relaciones jefe subordinado. Con ello propuso que se realizaran reuniones de trabajo, entrevistas de ajuste y pláticas de directivos, con el objetivo de que con estas actividades hubiera mayor participación.

Alcolea (1996) elaboró un modelo psicométrico actitudinal para diagnosticar el clima laboral, este modelo consta de 16 pasos que combina dos técnicas diferentes que son el “Perfil de Características Organizacionales” y el “Test Sociométrico”. Estas técnicas proporcionan información que se complementa para tener una visión más completa del clima prevaleciente, debido a que la primera proporciona una visión individual, la segunda la conformación de los grupos y sus características y con dicha información elaborar propuestas para mejorar el clima.

Cortés (1997) realizó un diagnóstico del clima en una dependencia del sector salud a 53 personas con el objetivo de detectar los factores que influyen en la percepción del individuo que estén relacionados con su comportamiento en el lugar de trabajo. Encontró que la escolaridad tiene poca influencia en la percepción que se tenga del clima. Mientras que la antigüedad y la edad no influyen en dicha percepción.

Gatica y Huitrón (1997) realizaron un estudio para conocer la percepción del clima laboral en el Instituto Nacional de Cardiología “Ignacio Chávez” y su relación con el turno, sexo, escolaridad, edad y antigüedad. La muestra fue del 35% de los empleados que corresponde a 571 sujetos. Se encontró que el clima se encuentra en término medio en todos los factores siendo los más altos la organización, el control y la implicación y los más bajos apoyo y e innovación. Ningún factor se encuentra en niveles críticos pero tampoco uno que se considere un punto fuerte. De acuerdo al tipo de puesto el personal de confianza percibe mejor el clima que el sindicalizado, el estado civil y el tiempo laborado no influye en la percepción del clima.

Hernández y Serrano (1999) realizaron un diagnóstico y para ello aplicaron un cuestionario a una muestra de 127 empleados que laboraban en un campamento de la Delegación Azcapotzalco, encontraron que no hubo diferencias significativas en cuánto a la percepción del clima entre hombres y mujeres, tampoco influyo en el clima el nivel jerárquico, estado civil y la antigüedad.

Martí nez y Mendizábal (2001) realizaron un estudio de clima laboral para detectar que factores están causando los problemas en la organización y al mismo tiempo proponer alternativas para el cambio dentro de la misma. La muestra fue de 950 empleados de Abastecedora Lumen S. A de C.V de los tres niveles: operativo, medio y superior de las 17 sucursales del D. F de la empresa y oficinas generales. En general la mayoría de las sucursales y departamentos de la empresa presentaron un alto índice de rotación; es decir, un porcentaje no menor del 5 % y mayor 15% lo que indica que la empresa vivió un alto índice de rotación. Para ello se propuso que se estableciera una cultura organizacional, posteriormente elaborar un programa de capacitación y desarrollo permanente y elaboraron un programa de incentivos que motive al empleado a permanecer.

Tapia (2003) realizó un estudio que consistió en medir el clima laboral de la empresa Mamá Rosas con el fin de obtener información para conocer que factores estaban afectando el desempeño de los empleados de acuerdo al departamento en el que laboran. La muestra incluyo todo el personal de la grupo gastronómico, el clima se midió a través de diez factores. Se encontró que en general se percibe un clima laboral favorable, aunque hay factores con los que se tienen que trabajar y poner atención, como son: el apoyo que reciben los subordinados de sus jefes inmediatos y la mejora en la medida de sus posibilidades del ambiente físico. Los resultados obtenidos por departamento, arrojaron, en algunos factores de los departamentos de almacén y oficinas, la percepción desfavorable del clima, que repercuten en el rendimiento y productividad.

Flores, Ríos y Sáenz (2003) realizaron un estudio para determinar la percepción del clima laboral y los factores demográficos y socioeconómicos de los empleados bancarios. La muestra estuvo constituida por 249 empleados de siete instituciones bancarias en D. F. El clima fue medido por cuatro factores: autonomía, estructura, recompensas y reconocimiento. En general se encontró que existe una percepción

del clima positiva en los cuatro factores lo que favorece a una percepción hacia un clima laboral satisfactorio por parte de los empleados. Encontraron que las mujeres tienen una percepción más positiva que los hombres en los cuatro factores; así mismo como las personas egresadas de escuela privada que las de escuela pública.

Córdoba (2004) realizó un diagnóstico del clima laboral de la gerencia de presupuesto y contabilidad del Instituto Mexicano de Petróleo con el propósito de realizar cambios en caso de ser necesario. Se encontró que el 48% percibe el clima como adecuado, el 39% como inadecuado y el 12.1% es indiferente. Se recomienda revisar la comunicación, informar de los cambios, otorgar estímulos, reforzar la capacitación, cultura de excelencia y lograr así la satisfacción de los empleados.

Los estudios realizados en México se han enfocado en diagnosticar el clima laboral con la finalidad de encontrar fortalezas en la organización así como debilidades con la finalidad de hacer propuestas de mejora.

1.5 TIPOS DE CLIMA LABORAL

Dado que las organizaciones se distinguen por su clima laboral, podemos decir que existe una gran variedad y debido a que los autores no se ponen de acuerdo en una clasificación se exponen cuatro tipos:

- ✓ Clima orientado hacia el poder

Quienes toman las decisiones tienen una jerarquía que les permite determinar las condiciones de trabajo. Se plantean objetivos personales para adquirir mejores posiciones a expensas de los demás, y el bienestar particular de cada miembro de la organización depende de sus superiores.

- ✓ Clima orientado hacia el papel

Hacen énfasis en el orden y la racionalidad, los conflictos y la competencia son controlados a través de reglamentos y procedimientos. La previsión y estabilidad de la empresa son características básicas para las organizaciones con esta orientación, motivo por el cual no es fácil hacer cambios.

- ✓ Clima orientado hacia el trabajo

Aquí la empresa persigue metas y objetivos específicos como son posicionamiento en el mercado, monto específico de utilidades, mínimo de ventas o servicios de calidad, etc. Así el trabajo se encamina a cumplir una meta principal y puede descuidar otras. La autoridad se obtiene si se ayuda a lograr el objetivo principal y se menosprecia el trabajo de la gente que pone énfasis en otro tipo de objetivos.

✓ Clima orientado hacia la gente

Se refiere a cuando se atiende a las necesidades de los empleados. No se espera que los trabajadores hagan cosas cotidianas a sus valores. Los trabajadores que no son reconocidos comparten todo igual, apoyando los actos que realice la mayoría (www.oficinaonline.com/pueblacopar/climalabora/).

Likert (1970; en Brunet, 1987) con su teoría establece dos tipos de clima laboral, estos son:

1) Clima de tipo autoritario

a) Sistema I. Autoritario explotador. Se caracteriza por que la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

b) Sistema II. Autoritario paternalista. Se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control.

2) Clima de tipo participativo.

a) Sistema III. Participativo consultivo. Se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes, existe delegación.

b) Sistema IV. Participación en grupo. Existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, permite la integración de todos los niveles, la comunicación influye de forma vertical-horizontal – ascendente-descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones (supervisor-supervisado) se basan en la amistad, las responsabilidades compartidas.

Como podemos darnos cuenta las dos clasificaciones se complementan entre si, el clima orientado hacia el poder y el clima orientado hacia el papel comparten características comunes con el clima de tipo autoritario, mientras que el clima orientado hacia el trabajo y el orientado hacia la gente comparten algunos rasgos con el clima de tipo participativo.

1.6 COMPONENTES DEL CLIMA LABORAL

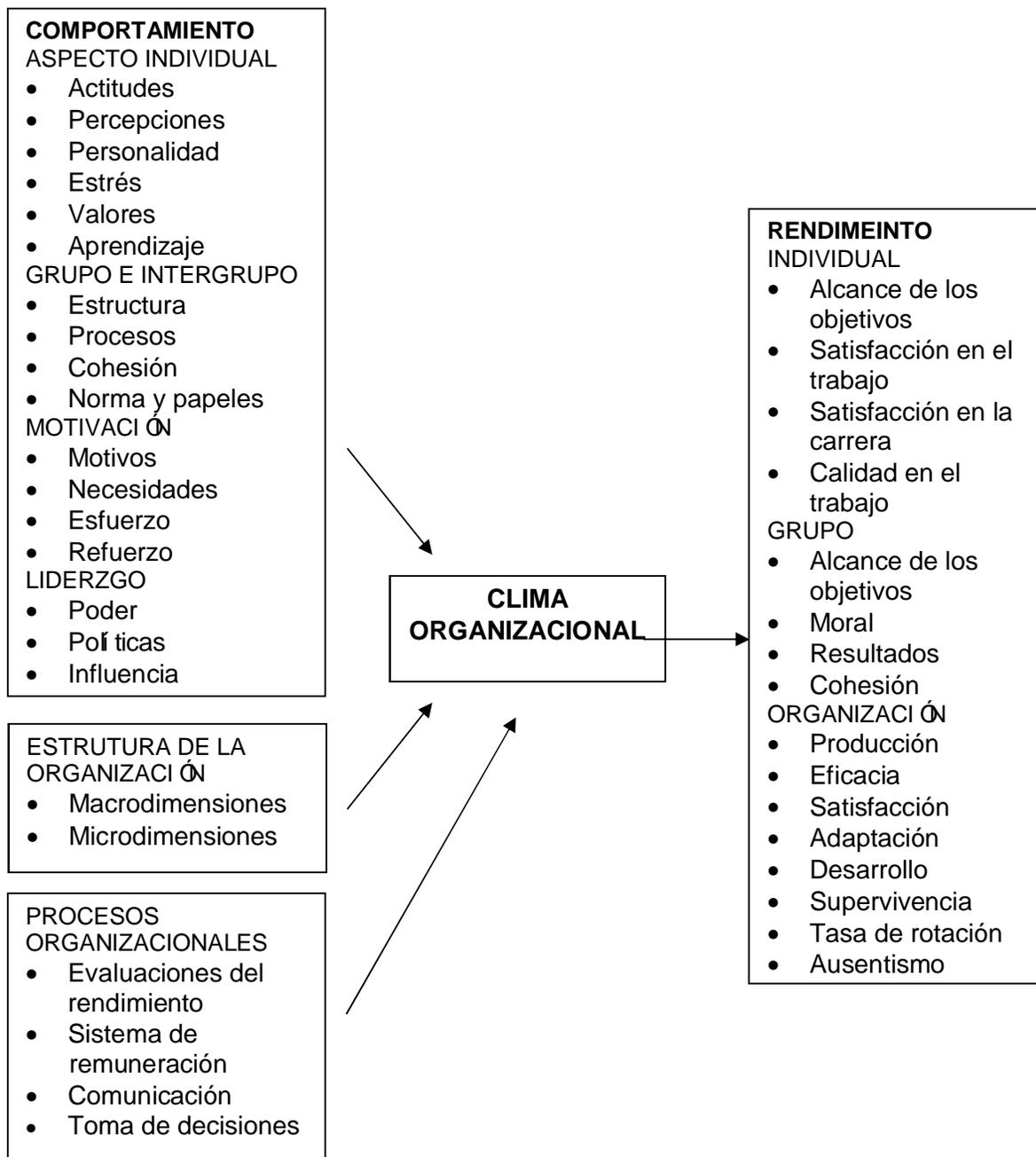
La forma en que interactúan los componentes tales como el comportamiento de los individuos y de los grupos, la estructura y los procesos organizacionales, crean un clima que a su vez, produce los resultados que se observan a nivel de

rendimiento organizacional individual y grupal. Así los resultados que se observan en una organización provienen de su tipo de clima que es resultado de los diferentes aspectos objetivos de la realidad de la organización (Brunet, 1987).

Figura. 1 Se presentan los componentes y resultados del clima organizacional, esquema de Gibson, et al. Tomado de Brunet (1987):

COMPONENTES

RESULTADO



Por su parte, James y Jones (1974; en Flores, 1995) quienes apuntan un modelo integrador y funcional de la organización formal y hacen intervenir en él los siguientes componentes:

- a) La situación externa e interna de la organización (y en la segunda se encuadra “el clima de las organizaciones”, con su contexto, medio ambiente, procesos y normas/valores)
- b) Unas variables intervinientes tales como el clima psicológico, el medio ambiente fisiológico percibido y las actitudes, motivaciones, relaciones con el trabajo (satisfacción, expectativas, remuneración, etc).
- c) Las características individuales, tales como las capacidades, la personalidad, el estatus socio-económico, etc.
- d) La conducta laboral y el desempeño. La importancia del estudio de este constructo viene dada por la influencia que tiene en la conducta, reacciones, sentimientos y valoraciones del individuo en el lugar de trabajo.

Los componentes son los elementos organizacionales y personales que conforman el clima en una organización y producen resultados que son indicadores de la situación interna que se vive en ella, reflejada a través de la percepción que tiene los empleados.

1.7 DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL

La perspectiva multidimensional es asumida por todos los autores, por lo cuál, lo difícil estriba en determinar las variables que inciden más en una determinada organización y por que un sistema tiene un clima determinado. La gran mayoría de los autores coinciden en que la forma de actuar para establecer las dimensiones del clima consiste en especificar un conjunto de características, para lo cuál se han elaborado cuestionarios que permiten extraer dichas dimensiones (Guillen, 2000).

Brunet (1987) menciona que los investigadores no se han puesto de acuerdo en cuanto al tipo de dimensiones que tienen que ser evaluadas a fin de tener una estimación lo más exacta posible debido a dos motivos: el primero por que el clima laboral es un aspecto multifactorial y el segundo por que cada autor define sus propias variables.

Forehand y Gilmer (1964; citados en Brunet, 1987) lo dividen en cinco dimensiones:

- ♣ Tamaño de la organización
- ♣ Estructura organizacional
- ♣ Complejidad sistemática de la organización
- ♣ Estilo de liderazgo
- ♣ Orientaciones de fines

Gavin (1963; citado en Brunet, 1987) habla de seis factores:

- ♣ Estructura
- ♣ Obstáculo
- ♣ Recompensa
- ♣ Espíritu de trabajo.
- ♣ Confianza y riesgos
- ♣ Desafíos

Litwin y Stringer (1968; citados en Brunet, 1987) menciona seis:

- ♣ Estructura
- ♣ Responsabilidad
- ♣ Recompensa
- ♣ Riesgo
- ♣ Apoyo
- ♣ Conflicto

Meyer (1968; citado en Brunet, 1987) habla de seis:

- ♣ Conformidad
- ♣ Responsabilidad
- ♣ Normas
- ♣ Recompensas
- ♣ Calidad organizacional
- ♣ Espíritu de trabajo

Friedlander y Mergulies (1969; citados en Brunet, 1987) lo dividen en ocho:

- ♣ Empeño
- ♣ Obstáculos
- ♣ Intimidación
- ♣ Espíritu de trabajo
- ♣ Actitud
- ♣ Acento puesto sobre la producción
- ♣ Confianza
- ♣ Consideración

Lawler (1970; citado en Brunet, 1987) menciona cinco:

- ♣ Competencia/eficacia
- ♣ Responsabilidad
- ♣ Nivel práctico/concreto
- ♣ Riesgo
- ♣ Impulsividad

Peyne, Peheysey y Pugh (1970; citados en Brunet, 1987) hablan solo de dos:

- ♣ Tipos de organización
- ♣ Control

Likert (1970; citado en Brunet, 1987) menciona ocho:

- ♣ Métodos de mando
- ♣ Fuerzas motivacionales
- ♣ Procesos de comunicación
- ♣ Procesos de influencia
- ♣ Toma de decisiones
- ♣ Fijación de los objetivos
- ♣ Procesos de control
- ♣ Objetivos de resultados de perfeccionamiento

♣ Pritchard y Karasick (1973; citados en Brunet, 1987) hablan de once:

- ♣ Autonomía
- ♣ Conflicto
- ♣ Relaciones sociales
- ♣ Estructura
- ♣ Recompensa
- ♣ Relación rendimiento y remuneración
- ♣ Niveles de ambición
- ♣ Estatus
- ♣ Flexibilidad e innovación
- ♣ Centralización.

Moos e Insel (1974; citados en Brunet, 1987) mencionan diez:

- ♣ Implicación
- ♣ Cohesión
- ♣ Apoyo
- ♣ Autonomía
- ♣ Tarea
- ♣ Presión
- ♣ Claridad
- ♣ Control
- ♣ Innovación
- ♣ Confort

De acuerdo con Brunet (1987) es importante que al seleccionar cuestionarios para evaluar el clima laboral cubra al menos con las cuatro dimensiones siguientes:

- 1.-Autonomía individual
- 2.-Grado de estructura que impone el puesto
- 3.-Tipo de recompensas
- 4.-Consideración, agradecimiento y apoyo

El clima organizacional está constituido por una serie de dimensiones que conforman su esencia y que la caracterizan, recordemos que cada organización tiene su propia personalidad y que finalmente estas generan una percepción positiva o negativa de su ambiente de trabajo.

1.8 ELEMENTOS QUE DETERMINAN EL CLIMA LABORAL

El clima dentro de una empresa, está determinado por ciertos elementos o factores que influyen en la percepción que tiene cada empleado de su lugar de trabajo. Debemos de tener en cuenta:

- § La información que manejan los trabajadores sobre su actividad laboral o el entorno de la misma.
- § La manera en que su trabajo se integra a la globalidad de la empresa, con todas sus repercusiones.
- § La motivación y satisfacción en el trabajo (Tapia, 2003).

Guillen (2000) considera que las condiciones de trabajo son un elemento determinante del clima laboral. Enuncia la clasificación de las condiciones de trabajo propuesta por Peiró (1996): que son:

1.-Condiciones de empleo: condiciones bajo las cuales se desarrolla el trabajo dentro de una organización. Condiciones de contratación, salario, seguridad y estabilidad en el empleo.

2.-Condiciones ambientales: se refieren al entorno físico del trabajo y abarca tres aspectos:

- a) Ambiente físico: incluye la temperatura, humedad, nivel de ruido, iluminación, ventilación, condiciones de limpieza, higiene y orden.
- b) Variable espacio-geográficas: hace referencia al espacio necesario para desarrollar el trabajo, atendiendo a la distribución, configuración y las relaciones entre espacio y persona.
- c) Aspecto de diseño espacial y arquitectónico: materiales y equipamiento adecuado.

3.-Condiciones de seguridad: se refiere a las condiciones donde se desarrolla el trabajo, en relación con la prevención de riesgos y accidentes laborales.

4.-Características de la tarea: están constituidas por el trabajo en sí. Se incluyen aspectos como el conflicto, la ambigüedad de rol, la sobrecarga, el grado de autonomía, la responsabilidad, el proceso de toma de decisiones, las habilidades, la participación, la variedad, etc.

5.-Procesos de trabajo: se refiere a la organización y división del trabajo, las demandas del puesto, las exigencias, la supervisión, la sobrecarga, la postura de trabajo, el flujo de información y productos.

6.-Condiciones sociales y organizacionales: se refiere a las relaciones interpersonales en el ámbito del trabajo, así como las dimensiones del clima laboral, aspectos sobre participación y control de las personas sobre su entorno, participación en el proceso de toma de decisiones y expectativas sobre el trabajo.

Furnham (2001) explica los distintos factores que interactúan para producir el clima y la forma en que sucede. Estos factores son:

- ü Fuerzas externas: económicas, políticas, sociales y tecnológicas.
- ü Historia organizacional: la cultura, los valores y los modelos de comportamiento de la organización.
- ü Administración: la estructura organizacional y los modelos de liderazgo.

Se pueden distinguir dos tipos de influencia del clima en los individuos. En primer lugar, hay una *influencia directa* que afecta a todos, o a casi todos, los miembros de la compañía o alguna de sus subunidades. El segundo tipo de efecto se conoce como *influencia interactiva*, que existe cuando el clima tiene algunos efectos sobre el comportamiento de determinadas personas, un efecto distinto en otras y posiblemente ninguno en otras más (Furnham, 2001).

Ciertos comportamientos nunca se observan en algunas organizaciones debido a que nunca se presentaron estímulos que los despertarían. Las organizaciones limitan a las personas mediante reglas, reglamentos, políticas de rutina y mandatos explícitos. De ahí se originan formas de comportamiento, de trabajo y de cooperación (Furnham, 2001).

1.8.1 Elementos de un clima favorable

El clima varía a lo largo de un continuo que va de favorable a neutro y a desfavorable. Tanto patrones como empelados anhelan tener un clima más favorable debido a sus beneficios, como por ejemplo un mejor desempeño y más satisfacción en el empleo. Los empleados sienten que el clima es favorable cuando están haciendo algo útil que les proporciona un sentido de valor personal.

Con frecuencia desean trabajos que representen un desafío, que sean extrínsecamente satisfactorios. Muchos trabajadores buscan también la responsabilidad y la oportunidad de tener éxito. Buscan ser escuchados y tratados de tal modo que les reconozca su valor como individuos. Desean sentir que la organización se preocupa realmente por sus necesidades y problemas (Davis y Newstrom, 1991).

Existen varios elementos típicos que contribuyen a crear un clima favorable como los siguientes:

- s Calidad de liderazgo
- s Grado de confianza
- s Comunicación ascendente y descendente
- s Sentimiento de realizar un trabajo útil
- s Responsabilidad
- s Recompensas justas
- s Presiones razonables de empleo
- s Oportunidad
- s Compromiso del empleo

Mullins (1989; en Furnham, 2001) sostiene que podría esperarse que un clima organizacional sano tenga los siguientes rasgos característicos:

- Ø La integración de los objetivos organizacionales o personales
- Ø Una estructura flexible con una red de autoridad, control, comunicaciones y autonomía para cada uno de los miembros
- Ø Estilos de liderazgo adecuados para determinadas situaciones de trabajo
- Ø Confianza, consideración y apoyos mutuos entre los diferentes niveles de la organización
- Ø Reconocimiento de las necesidades y los atributos individuales
- Ø Atención al diseño y calidad de la vida laboral
- Ø Sistemas equitativos de recompensas basados en reforzamientos positivos
- Ø Oportunidades para el desarrollo personal, profesional y progreso
- Ø Justicia en trato y políticas y prácticas de las relaciones industriales
- Ø Análisis franco de los conflictos haciendo hincapié en el arreglo de las diferencias
- Ø Funcionamiento democrático de la organización con oportunidades y participación
- Ø Sentimiento de identidad y de lealtad con la organización y sentirse parte de ella.

1.9 MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL

El estudio del clima de una organización es una tarea que puede efectuarse sin demasiadas dificultades. En efecto:

- a) Una organización está limitada dentro de un espacio, una compañía, un departamento o un servicio que puede identificarse sin ambigüedad.
- b) En el interior de la organización existen fuentes de información como informes, estadísticas, organigramas y percepciones de los empleados, que proporcionan las bases que pueden servir para identificar una organización (Brunet, 1987).

Un estudio del clima laboral entre sus objetivos es obtener información que nos proporcione una perspectiva clara del mundo interno de la organización. Una valoración del clima laboral nos permite:

- s Obtener información sobre las reacciones, disposiciones y valoraciones de los miembros en relación con las diversas variables que intervienen en la organización.
- s Poder disponer de información sobre las condiciones laborales
- s Potenciar la comunicación y de relación
- s Obtener una visión integradora de la organización

El estudio del clima laboral realizado de forma adecuada y participativa junto con el análisis de otros marcadores de gestión (satisfacción, eficacia, productividad, etc.) se estructura como una herramienta importante para el desarrollo de la organización (Guillen, 2002).

1.9.1 Diagnóstico

De acuerdo con Rubio (2002) las dimensiones que han de considerarse como objeto de diagnóstico son las siguientes:

- Y **Motivación:** Identificación de los valores por los cuáles los trabajadores estén motivados hacia la acción y cual es la fuerza con la que operan.
- Y **Proceso de influencia:** Identificar la influencia de los trabajadores en las decisiones de la empresa.
- Y **Establecimiento de objetivos:** Nivel de participación de los trabajadores en la definición de objetivos y aceptación de los mismos
- Y **Información – Comunicación:** Identificación de los diferentes sistemas de comunicación y operatividad de los mismos
- Y **Proceso de control:** Identificación de los sistemas de supervisión y control

Un diagnóstico del clima laboral nos revela la percepción de los individuos respecto a estas dimensiones, siendo esta información fundamental a la hora de valorar instrumentos de gestión que están siendo utilizados y poder diseñar aquellos que sean idóneos para resolución de posibles conflictos (www.monografias.com/trabajos6/medie/htm)

Una vez que se ha medido el clima laboral y que se han presentado a la empresa los resultados correspondientes, la tarea de los directivos es evaluar las alternativas de que disponen los gerentes para controlar su clima. Estas se pueden dividir en cuatro amplias categorías:

- § Cambios en el ambiente espacial. Que incluye la distribución del espacio para actividades (y gente) la colocación de escritorios, mesa de trabajo y trabajadores.
- § Cambios en las especificaciones del puesto y de la meta. Incluye el grado en que los deberes se definen en detalle, el énfasis que se pone en las actividades de trabajo preescritas en comparación con las metas de desempeño y la forma en que se maneja el establecimiento de metas.
- § Cambios en los esquemas de comunicación. Implican la clase de control gerencial y sistemas de información utilizados, particularmente los canales de comunicación, los informes requeridos y la cantidad y contenido típicos de la comunicación.
- § Cambios en el estilo de liderazgo. Implica el comportamiento del gerente, las suposiciones acerca de la gente y su estilo de relacionarse (Flores, et al, 2003).

Por ello la función principal de medir el clima laboral dentro de una organización radica en que si existe una percepción negativa por parte de los empleados, probablemente se deba a ciertos factores que componen el clima laboral y que pueden ser recogidos o modificados de tal manera que generan una percepción

más positiva y se eleve la calidad y la eficiencia en la productividad dentro de la empresa (Flores, et al, 2003).

1.9.2 Técnicas para medir del clima laboral

Las técnicas más utilizadas para medir el clima laboral son:

1) Observación. Es la técnica directa de recopilar datos en el momento que ocurren ciertos eventos. La observación directa, de que y cómo los empleados trabajan, es una forma muy precisa y completa de medir el clima organizacional. Observadores formados, pueden codificar estas observaciones para detectar los factores clave que pueden estar afectando el desempeño de los empleados. Dado al tiempo y esfuerzo, es también el modo de evaluación más caro, por que requiere varias observaciones en áreas representativas de la organización (Tapia, 2003).

2) Encuesta. Se considera instrumento básico para la recopilación de la información, es una técnica eficiente que permite recoger información en un lapso corto de tiempo y con pocos recursos monetarios. El problema que puede presentar es que no se puede profundizar demasiado, debido a que la encuesta se establece de antemano, basada en la elección de un cuestionario determinado. La encuesta se realiza con el fin de obtener información estandarizada, para tomara acciones encaminas a mejorar el clima laboral.

La encuesta del clima laboral, constituye una de las herramientas para medir la satisfacción del personal que trabaja en la empresa, nos permite realizar un diagnóstico objetivo sobre el clima laboral que vive en la organización y conocer la percepción que los empleados tiene de su entorno laboral (Davis y Newstrom, 1991).

La encuesta puede ser válida si se interroga una muestra representativa de empleados por cada departamento o unidad que componga la organización. El clima total equivale entonces a medida de los climas reunidos de los departamentos (Brunet, 1987).

3) El cuestionario. Es el instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima. La mayor parte de estos instrumentos presentan preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales se deben de indicar hasta que punto se esta de acuerdo con la descripción. Los cuestionarios se utilizan sobre todo en las investigaciones que se basan en la percepción de las prácticas y los procedimientos organizacionales y sobre todo el desarrollo global o sumario de las percepciones individuales de la organización (Brunet, 1987).

Los instrumentos utilizados corresponden a la naturaleza multidimensional y perceptiva del clima, por sus dimensiones, estos cuestionarios cubren las variables humanas, estructurales, relacionadas con la tarea y la tecnología a según un cierto grado decreciente de importancia (escala tipo likert).

En la medida en que un cuestionario incluya más preguntas o características relativas a las dimensiones precedentes, mejor será su capacidad para poder delimitar de la manera más global posible el clima organizacional como tal y como lo viven sus miembros (Carrillo, 1997).

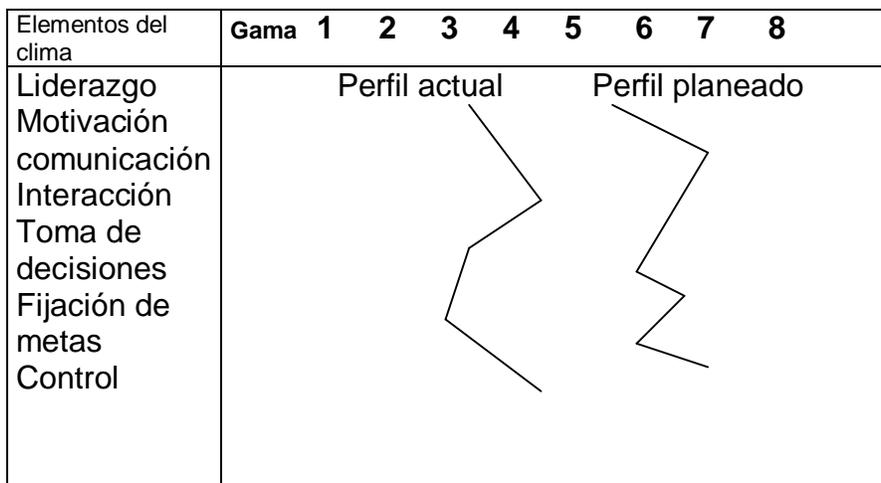
Brunet (1987) menciona los cuestionarios más utilizados:

- § Likert (1974) “El perfil de las Características Organizacionales”
- § Litwin y Stringer (1968) Cuestionario de la Percepción de los Empleados
- § Scheider y Bartlett (1968) Cuestionario para medir la percepción de compañías de seguros.
- § Pritchard y Karasick (1973) Cuestionario compuesto por dimensiones independientes.
- § Halpin y Crofts (1963) Cuestionario de Clima adaptado especialmente al dominio escolar.
- § Crane (1981) Cuestionario de Clima adaptado a las empresas escolares.
- § Moos e Insel (1974) “The Work Environment Scale”
- § Bowers y Taylor (1970) “Survey of Organizations” Características Globales de la organización

4) Gráficas de perfil

Algunas organizaciones miden su clima trazando una gráfica de perfil del ambiente para tener evidencia visual de los elementos firmes y débiles del mismo. Los diagramas se han convertido en una base de examen y análisis del clima de la organización para elaborar planes con el propósito de mejorarlos (Davis y Newstrom, 1991).

Fig.2 Diagrama de perfiles del clima



Por lo tanto los estudios de clima se convierten entonces en una de las herramientas más completas y poderosas que nos permiten evaluar y medir como están actuando ciertos factores en la percepción del trabajador.

1.10 IMPORTANCIA DEL CLIMA LABORAL

El conocimiento de las actitudes de los empleados hacia su trabajo es una fuente de información de enorme importancia como elemento de diagnóstico de la situación laboral. Un mal ambiente de trabajo, aunque no tenga repercusiones en el desempeño, puede incidir otros aspectos como el desinterés y apatía por el trabajo, estrés laboral, etc.

Una buena percepción del clima laboral por parte del empleado en su organización, es de vital importancia en términos de la eficacia y la productividad ya que por medio de la vida laboral se llegan a cubrir ciertas de las necesidades de un ser humano, este encontrará un mejor sentido de su existencia y elevará la calidad de vida tanto personal como profesional (Flores, et al, 2003).

El clima organizacional bajo se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción y depresión: en algunos casos puede transformarse en inconformidad, agresividad e insubordinación, típicos de situaciones en que los miembros se enfrentan abiertamente con la organización (como en casos de huelga, mítines, etc.) (Chiavenato, 2000).

El clima se constituye cada vez más en un factor que refleja las facilidades o dificultades que encuentra el trabajador para aumentar o disminuir su productividad o para encontrar su punto de equilibrio. Por lo tanto evaluando el clima laboral lo que se está haciendo es determinar que tipo de dificultades existen en una organización a nivel de recursos humanos y organizacionales, internos o externos, que actúan facilitando o dificultando los procesos que conducirán a la productividad de los trabajadores y de todo el sistema organizacional.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen (www.gestiopolis.com/dirgp/rec/clima.htm).

1.11 SÍNTESIS

Como vimos todos estamos inmersos en alguna organización que forma parte importante en nuestro mundo y determina el comportamiento de sus miembros, así como sus características personales y la forma en que estos perciben su ambiente de trabajo.

El clima laboral es el conjunto de cualidades y atributos relativamente permanentes de un ambiente de trabajo que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre la conducta.

Es importante hacer notar que el concepto de clima es reciente en los cuáles los investigadores han obtenido resultados que han contribuido a la comprensión de la conducta de los individuos dentro de las organizaciones. Los estudios realizados en México se han enfocado en diagnosticar el clima laboral con la finalidad de encontrar fortalezas en la organización así como debilidades con la objeto de hacer propuestas de mejora.

Cabe mencionar que en una empresa puede haber varios climas organizacionales. La compañía puede tener tantos climas como departamentos o unidades. El clima esta determinado por ciertos elementos que influyen en la percepción que tiene cada empleado de su lugar de trabajo como: condiciones de empleo, condiciones ambientales, de seguridad, etc.

El clima varía a lo largo de un continuo que va de favorable a neutro y a desfavorable. Existen varios elementos típicos que contribuyen a crear un clima favorable como los siguientes: calidad de liderazgo, comunicación, recompensas justas, oportunidad y compromiso del empleo.

Los instrumentos utilizados para medir el clima corresponden a la naturaleza multidimensional y perceptiva del clima, por sus dimensiones, estos cuestionarios, encuestas y observaciones cubren las variables humanas, estructurales, relacionadas con la tarea y la tecnología.

El clima es importante en el desarrollo de una organización, en su evolución y su adaptación al medio exterior por ello la importancia de estudiar el clima que nos permiten evaluar y medir como están actuando ciertos factores en la percepción del trabajador.

1.12 CONCLUSIÓN

El clima organizacional existe desde que las empresas surgieron pues es inherente a ellas debido a que las personas desde el nivel directivo hasta el operativo, interactúan representando los roles que las mismas organizaciones les imponen y reaccionan ante su medio ambiente.

El concepto de clima laboral es por lo tanto muy complejo, sensible y dinámico a la vez. Complejo porque abarca un sin número de componentes, sensible porque cualquiera de ellos puede afectarlo y dinámico porque estudiando la situación de sus componentes podemos mejorarlos aplicando las medidas correctivas que resulten necesarias.

El clima laboral esta compuesto por diferentes elementos que conforman su esencia y que la caracterizan y generan así una percepción de su ambiente de trabajo y que influye directamente en la satisfacción de los empleados. Por ello en el siguiente capítulo hablaremos sobre la satisfacción laboral.

CAPÍTULO 2 SATISFACCIÓN LABORAL

2.1 INTRODUCCIÓN

El trabajo cumple las funciones principales de producir los bienes y servicios que la sociedad requiere y de integrar al individuo en los sistemas de relaciones que constituyen dicha sociedad. Pero las motivaciones para trabajar no se restringen exclusivamente a las necesidades económicas que ayudan a tener cubiertas una serie de exigencias materiales como alimento, vestimenta o habitación, puesto que muchas de las recompensas que se obtienen a través de él pueden ser de orden psicológico o social, como lograr metas profesionales, reconocimiento, experiencia laboral, relaciones interpersonales y estar satisfechos (González, 2000).

El trabajo adquiere significado para el trabajador, en tanto que obtiene satisfactores por medio de él, motivo por el cuál el trabajo no puede considerarse como independiente del sujeto que lo realiza. Se debe tener presente que los motivos, experiencias e interrelaciones sociales del trabajador influyen en sí mismo y en su satisfacción laboral. Si se tratase de eliminar estos atributos se reduciría el trabajo a algo mecánico y rutinario. Aunque es cierto que el trabajo tiene una faceta mecánica y otra económica, también posee una psicológica (Brown, 1980).

Lo gratificante o lo frustrante que para alguien resulte su empleo y todo lo relacionado con el, repercute para bien o para mal en su estabilidad emocional y en su salud física, por una parte y por otra, según se cree en su desempeño en el propio trabajo. De ahí lo importante de estar satisfecho con el empleo (Grunberg, 1979; en González, 2000).

El determinar cuáles son los gratificantes que la gente busca en su trabajo y el entender cuáles son los factores que hacen de un empleo una experiencia satisfactoria o insatisfactoria, ayudará al individuo a mejorar su bienestar en uno de los aspectos más trascendentales de su vida y, a las organizaciones a incrementar el desempeño e interés de su personal (Grunberg, 1979; en González, 2000).

2.2 ACTITUD

En el ámbito laboral, al análisis de las actitudes de los individuos que forman parte de la organización, es indispensable si se quiere conocer los factores que influyen en su comportamiento, en su relación con los demás, lo que lo motiva y lo que le proporciona satisfacción, lo cuál repercute de alguna manera en la productividad y el funcionamiento interno de la empresa.

En este capítulo abordaremos el tema de satisfacción laboral que es la actitud del trabajador referente a su trabajo, por ello iniciaremos hablando de las actitudes.

Una **actitud** puede definirse como el grado de sentimiento positivo o negativo que una persona tiene hacia un objeto actitudinal concreto, como un lugar, una casa u otra persona (Rodríguez, 2001).

Las actitudes al igual que los valores, son adquiridas de los padres, maestros, grupos y personas de la misma edad. La familia es la primera fuente de donde nos influenciamos en la formación de las actitudes. Las actitudes que tengamos hacia el trabajo depende de la concepción que tengamos de este y de las experiencias que hayamos tenido (Martínez y Mendizábal, 2001).

Las actitudes son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia, su comportamiento. Las actitudes dan forma a una disposición mental que influye en nuestra manera de ver las cosas, así como una ventana enmarca nuestra visión hacia dentro o fuera del edificio (Davis y Newstrom, 1997).

Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser". Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "deberían ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son:

1. Las necesidades
2. Los valores
3. Rasgos personales

Resulta imposible determinar todos los factores que influyen en las actitudes pero los más incididos son: edad, sexo, nivel educativo, ingresos, localización geográfica, familia, profesión, etc. Considerando todos estos factores como causa de actitudes podemos ver que todos ellos implican alguna clase de experiencia y además una pertenencia a un grupo (Fernández, 1973).

Las actitudes de los empleados son evidentemente importantes para las organizaciones, cuando las actitudes son negativas, ello constituye un síntoma de problemas subyacentes como una causa contribuyente de nuevas dificultades en una organización. Las actitudes favorables, por el contrario, son deseables para la dirección por que tiende a enlazar con algunos de los resultados positivos buscado por los administradores. Junto con la alta productividad, la satisfacción de los empleados es una marca distintiva de las organizaciones bien administradas (Davis Y Newstrom, 1997).

Por lo tanto la satisfacción es generada por las actitudes que el trabajador tiene de su trabajo y dichas actitudes está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de acuerdo a las experiencias vividas en su vida laboral (www.monografias.com/trabajos5/psicoso/psicoso.shtml).

2.3 DEFINICIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL

Debido al gran número de definiciones acerca de la satisfacción laboral Ortega (1996) resume las definiciones de Locke, 1976; Schultz, 1985; Blum y Taylor, 1981; Dessler, 1980; en la siguiente: “La satisfacción en el trabajo se refiere en términos generales al grado de placer, bienestar o felicidad, que una persona experimenta en su empleo”. Ahora bien, este estado de placer es una actitud general resultado de la combinación de un conjunto de actitudes específicas, tanto favorables como desfavorables, que tiene los empleados hacia su trabajo.

Por lo tanto, se puede considerar la satisfacción laboral como “una actitud o un conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo o hacia facetas específicas del mismo” (Guillen, 2000).

En la actualidad se acepta que son tres los componentes básicos de las actitudes, que afectan los sentimientos de las personas hacia su trabajo:

- ◆ El componente *cognitivo*: recoge las percepciones, opiniones y creencias, es decir, los procesos de pensamiento.
- ◆ El componente *afectivo*: es el que condiciona nuestros sentimientos y tiene un carácter de aprendizaje, precedente de nuestra familia, educadores o grupos de afiliación.
- ◆ El componente *conductual* hace referencia a una predisposición a comportarse de cierta forma hacia algo o hacia alguien (Rodríguez, 2001).

La satisfacción es el resultado de diversas actitudes, percepciones y expectativas que los empleados poseen hacia éste. Dichas actitudes tienen relación con el trabajo y se refiere a factores específicos tales como salarios, condiciones de trabajo, supervisión, la constancia del empleo, la evaluación justa del trabajo, el trato justo de los patrones, entre otras (Blum y Naylor, 1985).

Además debe de tenerse en cuenta otros factores tales como edad, sexo, escolaridad, temperamento, intereses y aspiraciones. Así como relaciones familiares, su posición social, sus recreaciones y actividades en la organización ya sean políticas o puramente sociales, en sí todo lo constituye a la persona (Blum y Naylor, 1985).

La satisfacción en el trabajo puede describirse como una predisposición psicológica del sujeto a su trabajo (lo que piensa de él) y esto supone un grupo de actitudes o sentimientos. De ello, se pone de manifiesto la relación entre las expectativas y la realidad, lo cuál representa diversas implicaciones a considerar:

- ♣ Cuando las expectativas y lo recibido coinciden, puede hablarse de satisfacción en el trabajo.

- ♣ Hasta el punto que los resultados que recibe un empleado satisfagan sus expectativas, se podrá esperar que el empleado este satisfecho con su trabajo.
- ♣ Cuando los resultados exceden las expectativas, puede esperarse que los empleados revalúen estas y posiblemente las incrementen, para coincidir con los resultados disponibles.
- ♣ Cuando los resultados no satisfacen las expectativas, los empleados están insatisfechos y pueden buscar fuentes alternas de satisfacción.
- ♣ Basándose en experiencias del trabajo, las personas reciben resultados o recompensas. Estos resultados incluyen no solo recompensas extrínsecas como sueldo o promociones, sino también recompensas intrínsecas como relaciones satisfactorias con los compañeros de trabajo y un trabajo con razón de ser (Vázquez, 2001).

El nivel de satisfacción es una combinación tanto del nivel de aspiraciones o nivel de tensiones y necesidades como la cantidad de beneficios obtenidos del ambiente. Para muchos autores, la satisfacción en el trabajo es un motivo en si mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización para lograr está (Blum y Naylor, 1985).

La satisfacción en el trabajo, como cualquier otra actitud, se adquiere generalmente con el transcurso del tiempo, en la medida que el empleado obtiene mayor información acerca del lugar de trabajo; no obstante, la satisfacción en el trabajo es dinámica, ya que puede declinar aún mas rápido de lo que tarda en desarrollarse. Esto significa que los gerentes no pueden ahora establecer las condiciones que conduzcan a una alta satisfacción y posteriormente restarle importancia, debido a que las necesidades de los empleados podrían cambiar repentinamente. Los gerentes necesitan poner atención a las actitudes de los empleados semana tras semana, mes tras mes y año tras año (Davis y Newstrom, 1997).

En resumen, la satisfacción en el trabajo es una actitud general, como resultado de actitudes como son los factores específicos del trabajo, las características individuales y las relaciones de grupo fuera del trabajo.

2.4 ANTECEDENTES DE SATISFACCIÓN LABORAL

En la era de la administración científica, cuando al empleado se le consideraba una máquina más del equipo, a la gerencia no le interesaba en absoluto el personal, después de todo, una máquina carece de actitudes y sentimientos. En esa época la industria trataba de aumentar la producción casi exclusivamente con la creación de métodos de selección más eficaces (Schultz, 1985).

El estudio de la satisfacción en el trabajo trata de determinar por que trabaja la gente o dicho de otra forma, “que es lo que representa el trabajo para quienes lo ejecutan”. Estudio que inicio con los estudios realizados por Taylor los que pusieron en relieve, por vez primera, la importancia de las actitudes de los trabajadores y los estudios de Elton Mayo que encontró que es mas importante tener en cuenta aspectos como satisfacción, motivación, liderazgo, los cuáles son factores que realmente inciden en la productividad (Rodríguez, 2001).

Desde un punto de vista académico, los primeros análisis empíricos amplios de la satisfacción laboral tienen lugar a mediados de los años 30 y fueron realizados por Hoppock. Este investigador tuvo en cuenta, al estudiar este tema, no sólo las diferencias individuales sino las posibles diferencias existentes entre distintos grupos ocupacionales. Entre sus resultados más significativos podemos destacar que distintos grupos ocupacionales experimentan varios grados de satisfacción laboral (Rodríguez, 2001).

También son de destacar los estudios clásicos realizados por Schaffer en los años 40, en particular por el hecho de hacer hincapié en la importancia de variables internas al individuo en la satisfacción laboral. A partir de los resultados obtenidos desarrolló una teoría que planteaba la existencia de doce necesidades básicas en el individuo, cuya satisfacción o insatisfacción produce un estado de tensión (insatisfacción laboral) o de ausencia de tensión (satisfacción laboral) (Rodríguez, 2001).

Pero el impulso definitivo a la investigación de la satisfacción laboral tiene lugar a partir de la década de los 60, por dos motivos fundamentales:

1) La tesis, planteada por la escuela de relaciones humanas, de la existencia de una relación directa entre satisfacción y desempeño en el trabajo. Esto dio lugar a una amplia línea de investigación recogida en las revisiones realizadas por Vroom (1964) y por Lafaldano y Muchinsky (1984) y que en términos generales, ha llegado a la conclusión de que no existe ninguna relación directa y simple entre la satisfacción y el desempeño (Rodríguez, 2001).

2) La publicación de la monografía de Herzberg, Mausner y Snyderman en 1959, que suponía una nueva orientación en la investigación de la satisfacción, por cuanto ésta iba dirigida a conocer la influencia de las características del propio puesto de trabajo en la satisfacción y motivación de los trabajadores, culminando en la propuesta del enriquecimiento del trabajo como estrategia para mejorar estos dos elementos (Rodríguez, 2001).

2.4.1 TEORÍAS DE SATISFACCIÓN LABORAL

Son varias las teorías que tratan de explicar la dinámica de la satisfacción en el trabajo y entender qué hace de un determinado empleo algo agradable.

1.- Teoría de la Jerarquía de las necesidades. Abraham Maslow (1943; en Muchinsky, 2002) sugiere que las necesidades del hombre forman una estructura jerárquica de cinco niveles, la cuál parte de las necesidades básicas aun conjunto de necesidades sociales más elevadas. Los cinco niveles de jerarquías son:

1.-Necesidades fisiológicas: Son las necesidades básicas del organismo indispensables para la sobrevivencia. Comprenden el alimento, agua, oxígeno, sueño, evitación del dolor. También se incluyen necesidades menos elementales como el sexo y el movimiento.

2.-Necesidades de seguridad: Estas necesidades se refieren al mantenimiento de una existencia ordenada de un medio libre de amenazas, esto es, las necesidades de orden, de seguridad, de estabilidad, protección, ausencia de peligro y de un futuro previsible.

3.-Necesidades sociales: Estas necesidades implican el relacionarse con otros y el ser aceptado por sus semejantes. En este nivel el interés es por tener amigos, una familia, compañeros y una relación romántica con otra persona.

4.-Necesidades de autoestima: Son las necesidades existentes en el hombre de tener un alto concepto de sí mismo mediante la autoestima y el respeto de los demás. La autoestima se refiere al amor propio a los deseos de fuerza, logro, independencia y libertad, a la propia capacidad y a la autoevaluación. La estima de los otros comprende la reputación, el reconocimiento, el éxito social y la fama.

5.-Necesidades de autorrealización: Estas necesidades se refieren a la tendencia a realizar todo aquello para lo que es apto y para lo que potencialmente se tiene capacidad.

1.-Teoría dual de la motivación-higiene. Herzberg (1979; en Guillen, 2000) desarrolló esta teoría dual a partir de la teoría jerárquica de la motivación de Maslow. El supuesto básico de este autor es que los factores que dan lugar a la satisfacción e insatisfacción en el trabajo no son dos polos opuestos de una única variable, sino que hay dos factores distintos:

1.-*El factor satisfacción- no satisfacción* esta influenciado por los factores intrínsecos o motivadores del trabajo como el éxito, el reconocimiento, la responsabilidad, la promoción y el trabajo en sí mismo.

2.-*El factor insatisfacción- no insatisfacción* depende de los factores extrínsecos, de higiene o ergonómicos, que no son motivadores en sí mismos, pero reducen la insatisfacción. Entre estos factores están la política de la organización, la dirección de la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo o los salarios.

2. Teoría de las necesidades saciadas. Vroom (1964; en González, 2000) señala que una persona se siente satisfecha cuando consigue lo que quiere y entre más importante es para ella lo que quiere, más satisfecha estará al conseguirlo y más

insatisfechas si no lo consigue. A partir de estos principios deriva dos modelos, el sustractivo y multiplicativo, los cuáles tiene en común el hecho de conceptualizar la satisfacción como una función directa al grado en que un medio ambiente determinado sacia las necesidades de las personas. Los modelos son:

- a) El modelo sustractivo afirma que la satisfacción laboral es una función directa y negativa del grado de discrepancia entre las necesidades individuales y la satisfacción que el ambiente proporciona a esas necesidades.
- b) El modelo multiplicativo hace referencia a que es necesario multiplicar las necesidades de la persona por el grado en que su trabajo cubre cada necesidad y a continuación se suman todos los productos obtenidos.

3.-Teoría de las facetas. Locke (1969; en González, 2000) desarrolló esta teoría para estudiar la satisfacción laboral, así el describe que existe la faceta de satisfacción que son evaluaciones afectivas de las facetas individuales de descripción (facetas del trabajo), que son los componentes individuales que determinan la experiencia del trabajo (por ejemplo, promociones, pago, compañeros de trabajo, entre otros). Así las facetas de descripción son percepciones libres de afecto acerca de las experiencias asociadas con los componentes individuales del trabajo. De tal manera que la faceta de descripción interactúa con la importancia de la faceta para determinar la satisfacción del individuo. Los trabajadores no pueden sentirse satisfechos con una faceta que no es importante para ellos.

4.-La teoría de referencia. Esta teoría se deriva de la teoría de las necesidades saciadas, sin embargo en lugar de que los deseos, necesidades del individuo rigen la conducta, es el punto de vista del grupo de trabajo lo que influye en esta. Los grupos en que se desenvuelve hacen énfasis en el individuo dentro de un marco social al que toma como parámetro de su satisfacción. Los grupos con los cuáles establece una comunicación en la organización representan grupos de referencia que le indican como debe comprender el mundo, como debe de valorar su entorno. Según esta teoría si un puesto de trabajo satisface el interés, los deseos, las exigencias del grupo de referencia de una persona, ésta aceptará el puesto y se considera satisfecha (Vázquez, 2001).

5.- La teoría de equidad. Propuesta por Stacy Adams (1976; Vázquez, 2001) se sustenta en la percepción de la equidad con lo que el individuo sea tratado influye en la motivación. El empleado calcula, tal vez sin advertirlo, la razón entre el resultado y el trabajo, comparando al mismo tiempo esa razón con la de otros condiscípulos y compañeros de trabajo. Si estamos recibiendo lo mismo que los demás existirá un estado de equidad, en caso contrario, se presentará un estado de inequidad.

De acuerdo a esta teoría existen cuatro tipos de percepciones que pueden influir en la evaluación de la situación laboral:

- 1) La percepción de una persona sobre sus propios insumos (rasgos, habilidades y destrezas) en una situación dada.

- 2.-La percepción de los insumos de otras personas comparados con los propios.
- 3.-La percepción sobre los propios logros y los resultados en su trabajo como el salario, reconocimiento, responsabilidades o solución de problemas laborales.
- 4.-La percepción de los propios logros y resultados con los logros y resultados obtenidos por los otros (González, 2000).

6.- La teoría de las características del puesto fue propuesta por Richard Hackman y G.R Oldhman, 1976 en Schultz (1985). Estos investigadores identifican cinco dimensiones que influyen en el grado de satisfacción laboral que experimenta el trabajador y son:

- Diversidad de habilidades. Hace referencia al número de destrezas y capacidades necesarias para ejecutar una tarea.
- Identidad de tareas relacionadas con la unidad de un puesto, consiste éste en completar la tarea.
- Importancia de la tarea hace referencia a la trascendencia que el trabajo tiene.
- Autonomía hacer referencia al grado de independencia que tiene un empleado en la programación y organización de su trabajo.

7.- La teoría de las expectativas, formulada por Victor Vroom (1964) en Schultz (1985) pone en primer plano la suposición de que el sujeto, con ciertas conductas, conseguirá determinados premios. Un empleado tendrá un buen rendimiento si llega a la conclusión previa de que su esfuerzo va influir en su rendimiento laboral y éste en otros resultados positivos y atractivos para él. Su rendimiento, en cambio, disminuirá si llega a la conclusión de esos resultados no dependen de su esfuerzo.

8.- La teoría del establecimiento de metas de Edwin Locke (1968) en Schultz (1985) sostiene que la intención de alcanzar una meta particular define la motivación del empleado. Su premisa fundamental es que las ideas conscientes regulan las acciones de las personas. Las metas son aquello que el sujeto trata de obtener conscientemente, sobre todo en lo que se refiere a sus objetivos futuros. Las metas tienen dos funciones principales: Son la base de la motivación y dirigen su conducta. Una meta proporciona una dirección para decidir cuanto se debe esforzar en el trabajo.

Como vimos las distintas teorías intentan explicar cuáles son los factores que influyen en la satisfacción, su denominador común es que las necesidades y las expectativas que tienen los empleados sean cubiertas por la organización.

2.4.2 Estudios Realizados en el extranjero

Spector (2002) dice que la satisfacción laboral es producto de una concordancia entre la persona y su puesto de trabajo; por lo tanto las investigaciones se derivan de:

1.-Antecedentes ambientales de la satisfacción que se refieren a las características del entorno como son:

- © Características del puesto
- © Variables de roles
- © Conflicto trabajo-familia
- © Remuneración
- © Antigüedad en el puesto

2.-Antecedentes personales que se refiere a las características propias de los empleados:

- © Personalidad
- © Afectividad negativa
- © Locus de control
- © Género
- © Edad
- © Diferencias culturales

Utilizando el procedimiento de clasificar una lista de factores laborales, se han realizado varios estudios sobre el papel que juegan en la satisfacción dichos factores. El primero de tales sondeos fue llevado a cabo por la National Conference Board en 1946 entre los trabajadores de seis compañías; ellos debían de elegir los diez factores considerados de mayor importancia. Los resultados fueron: seguridad, promociones, pago, prestaciones, éxito o fracaso, clase de trabajo, vacaciones, supervisión, reparto de utilidades y condiciones de trabajo (Peña, 1985; en Ortega, 1996).

Otra investigación similar a la anterior fue la de Stanger en 1950 entre 700 trabajadores. En este caso el orden resultó así: seguridad, salario, promociones, jefe equitativo, trabajar en el empleo que se prefiere, reconocimiento, vacaciones, compañeros, prestaciones y pensiones (Peña, 1985; en Ortega, 1996).

Una compilación de 16 estudios diferentes que usaron el método mencionado fue hecha por Herzberg, Mausner, Peterson y Capwell en 1957. Esta compilación expresa la opinión de más de 11000 empleados de Estados Unidos y el Reino Unido respecto a la importancia de los factores laborales. La seguridad y las promociones se clasifican en primero y segundo. Los considerados como de mediana importancia fue sueldo y supervisión, y el de menor relevancia las prestaciones. (Chruden, 1980).

En otros estudios se ha preguntado a las personas cuáles son los aspectos de su empleo que les proporcionan satisfacción y cuáles inconformidad. Herzberg, Mausner, Petersen y Capwell en 1957 compilaron también quince de estas investigaciones y encontraron que la faceta "compañero" es la que menciona como fuente de satisfacción, seguida en mayor a menor frecuencia por los siguientes aspectos: supervisor, seguridad, contenido del trabajo, administración, condiciones de trabajo, desarrollo y sueldo (Chruden, 1980).

Herzberg (1976; en González, 2000) señala que los factores que determinan la satisfacción laboral son las motivaciones de logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y las posibilidades de progreso. Así mismo, existen factores que producen insatisfacción determinados principalmente por las políticas y la administración de la empresa.

Blum y Naylor (1985) la satisfacción en el trabajo es el resultado de diversas actitudes que poseen los empleados, mismas que tienen que ver con factores específicos tales como salario, supervisión, solución a las inconformidades del empleo, distribución de cargas de trabajo, relación con los compañeros, relación de trabajo con el jefe, etc.

Investigaciones de Fleishman y Bass (1979); Kahn (1960); Lawer y Porter (1967) han señalado que los trabajadores productivos tienden a ser trabajadores satisfechos. Otras investigaciones de Blum y Taylor (1977); Gruenber (1980); Herzberg (1976) han identificado diversos factores que afectan la satisfacción laboral (González, 2000).

Gruenber (1980; en González, 2000) señala que los factores que explican la satisfacción pueden agruparse en disposicionales o internos como son las motivaciones, los intereses, los deseos; y situacionales o externos como son las presiones familiares o la influencia de enemigos para pertenecer a su grupo.

McIllew (1982; en López, 1999) menciona que las personas con niveles profesionales o empresariales altos, el compromiso, la solución de problemas laborales, el reconocimiento y la superación, son importantes para el trabajador. En cambio para los empleados no profesionales o empresariales, estos aspectos no son relevantes, sino más bien factores tales como el salario, la distribución del trabajo y el horario.

Perry (1993); Sing (1994); Gertus, Buunk y Schaufeli (1994); Smith y Makodak (1995) realizaron un estudio en una población de 13,000 empleados de una corporación de 16 organizaciones. Los autores intentaron probar la hipótesis de que la salud y la enfermedad dentro de una organización se relacionan con las condiciones laborales y así mismo se desarrolló una escala sobre temas organizacionales. Como conclusión señalan que el equilibrio entre la organización y el empleado y entre el supervisor y el subordinado son factores cruciales para el fomento de la salud en el ambiente laboral y para la satisfacción laboral (López, 1999).

Los estudios de Taylor y Mayo son la base del clima laboral así como de la satisfacción. Los inicios de la satisfacción fueron estudiando las diferencias individuales y en los 60 se estudio la satisfacción como tal; posteriormente se tomo en cuenta a los aspectos organizacionales y personales que influían en la satisfacción. Finalmente se relaciono con otras variables como productividad y desempeño.

2.4.3 Estudios realizados en México

En lo que respecta a México la mayoría de las investigaciones tomaron como referencia la Teoría Bifactorial de Herzberg y posteriormente la evaluación de los factores que influyen en la satisfacción.

Ramírez (1974; en Mora y Negrete) llevó a cabo un estudio que tuvo el objetivo de comprobar o rechazar algunos de los conceptos más importantes de la teoría de Herzberg. La población se conformó por 50 trabajadores, 49 hombres y una mujer, con distintos niveles de puesto. Los resultados demostraron que los factores desarrollo, reconocimiento, logro y sueldo propician la satisfacción, seguidos en menor medida por políticas y administración, relaciones personales, supervisión y condiciones de trabajo. Los factores que originan insatisfacción resultaron ser todos los integrantes de contexto laboral a excepción del salario.

García (1985) realizó un estudio con 320 sujetos, 160 hombres y 160 mujeres, profesionistas y no profesionistas. El propósito era encontrar diferencias entre hombres y mujeres en cuanto al papel que juegan los factores laborales en la satisfacción. Elaboró un cuestionario de 22 reactivos basados en el instrumento de Hollinger y Clark (1982), el cuestionario mide la satisfacción en cinco factores: trabajo mismo, promociones, jefe, salario y compañeros. Los resultados indicaron que la primera causa de satisfacción para el sexo femenino fue trabajo mismo, seguido de jefe, promociones y compañeros. Los hombres la satisfacción la originan el jefe, trabajo mismo y promociones.

Oliver (1986) realizó una investigación cuyo objetivo fue determinar cuáles son las causas que producen satisfacción e insatisfacción a 76 empleados de una institución de crédito de Baja California Norte. Elaboró un cuestionario con 36 reactivos que evaluaban todos los factores de la Teoría Bifactorial de Herzberg. Encontró resultados muy parecidos a Herzberg, las facetas del contenido del trabajo propician la satisfacción, mientras que los aspectos del contexto laboral eran motivo de malestar.

Villa (1987; en Ortega, 1996) realizó una investigación partiendo de la premisa de Herzberg de que la satisfacción y la insatisfacción las determinan respectivamente los factores de contenido y los factores ambientales. Para ello desarrolló un cuestionario abierto basado en las preguntas originales de Herzberg y las aplicó a 80 trabajadores de una industria petroquímica. Se encontró que los empleados mencionan con mayor frecuencia un factor de contenido que un factor contextual como origen de la satisfacción; en cambio este último tipo de facetas es más mencionado como insatisfactorio.

Morales (1989) realizó un estudio empleado el método de Herzberg, con 316 empleados de mantenimiento con el fin de investigar la satisfacción e insatisfacción en México. Los resultados indicaron que los factores que más satisfacción producen son: logro, trabajo en sí mismo, crecimiento y relaciones

interpersonales, los que dan menos satisfacción son: supervisión, políticas y condiciones de trabajo.

Mora y Negrete (1990) realizaron un estudio para determinar las facetas que propician la satisfacción laboral en el personal de una agencia aduanal. Con una población de 60 empleados y directivos, se utilizó el cuestionario basado en la teoría de Herzberg elaborado por Oliver Burrell. Los resultados fueron similares a Herzberg, los factores de contenido: responsabilidad, reconocimiento, desarrollo y trabajo en si mismo dan satisfacción; y los factores contextuales como sueldo, políticas, relaciones interpersonales con compañeros y con superiores, supervisión causan insatisfacción.

Pérez (1992) realizó un estudio para conocer la relación entre la motivación al logro y la satisfacción en agentes de seguros. La muestra estuvo constituida por 123 sujetos de los cuales 93 fueron hombres y 30 mujeres. Encontró que existe una relación significativa entre la motivación al logro y la satisfacción. La motivación en sus aspectos de maestría y competencia correlaciona con la satisfacción laboral en sus aspectos de relación con el jefe, salario y prestaciones.

Ortega (1996) realizó un estudio para determinar el grado de satisfacción que producen factores laborales como: trabajo en si mismo, oportunidades de promoción, salario y prestaciones, jefe y compañeros a un grupo de empleados de una dependencia publica. La muestra fue de 100 personas con puestos administrativos. De acuerdo a los resultados los cinco factores laborales tienen un efecto significativo en la satisfacción, pero cada uno de ellos en diferente grado. El factor con mayor influencia fue trabajo mismo, después oportunidades de promoción y jefe, en cuarto salario y prestaciones y finalmente compañeros.

González (2000) realizó una investigación para determinar si un grupo de empleados conforme con la evaluación de su desempeño laboral difiere de un grupo inconforme en relación con la satisfacción, el desempeño laboral y el autoconcepto. La muestra fue de 70 trabajadores del Centro de Investigación de la Industria Petrolera. Los resultados demuestran que ambos grupos difieren significativamente en la variable de satisfacción y no en las otras. En ambos grupos existe una correlación positiva entre autoconcepto y satisfacción, lo cuál indica que los trabajadores se sienten más satisfechos con su trabajo mientras mayor es su autoestima.

Vázquez (2001) realizó un estudio para analizar la relación de estrés y satisfacción laboral en tres jerarquías organizacionales de una institución gubernamental. La muestra estuvo constituida por 154 personas de 18 a 50 años de edad. Los resultados indican que no hay diferencias significativas en los niveles de estrés y satisfacción. El apoyo social, personal y laboral se mostró significativamente mayor a los niveles de estrés. Respecto a la satisfacción los resultados indican que los de nivel operativo experimentan mayor satisfacción que los medios y directivos. Las variables como el nivel jerárquico, escolaridad, nivel económico

influyen de manera significativa en la percepción de mayores oportunidades de promoción, salario y prestaciones.

Nieto (2004) el objetivo de su investigación fue determinar el tipo de relación entre satisfacción y compromiso organizacional, dentro de una empresa privada, así como la relación con variables clasificatorias. La muestra estuvo conformada por 44 personas. Los resultados demostraron que ambas variables tienen una correlación moderada, es decir, que la relación entre variables es baja, encontrándose que las variables de sueldo y escolaridad influyen en gran medida en la satisfacción y el compromiso, mientras que el estado civil tiene una influencia mínima en ambos factores.

2.5 DIMENSIONES DE SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción en el trabajo está compuesta por diversas dimensiones que actúan como un estado integrado en la predicción del comportamiento laboral, dichas dimensiones es propuestas por Baghat y Chassie (1981) y Hollinger y Clark (1982) en Vázquez (2001) y se enlistan a continuación:

1.-El trabajo mismo, el cual incluye su contenido y rutinas para estimar en que grado las personas sienten que su actividad laboral es agradable, creativa y pone a prueba sus habilidades y conocimientos. Los factores implicados en esta dimensión son:

- ü Nivel y status del trabajo
- ü Establecimiento del trabajo y rotación de puestos
- ü Control sobre los métodos de trabajo
- ü Control sobre el ritmo de trabajo
- ü Uso de artes y habilidades
- ü Éxito en el desempeño del trabajo y responsabilidad

2.-El jefe, esta dimensión hace referencia al sistema de autoridad de la organización y en la medida en que se proporcionan recompensas y castigos a los empleados, se interesan por su bienestar y de qué forma se supervisan las actividades laborales. Los factores implicados son:

- ü Satisfacción con el mando
- ü Consideración con los superiores
- ü Interacción con los jefes
- ü Supervisión centrada en el empleado
- ü Participación en la toma de decisiones
- ü Habilidades para influir en las condiciones de trabajo
- ü Grado de autonomía y cantidad de reconocimiento

3.-Los compañeros de trabajo, este aspecto hace referencia a la medida en que los empleados sienten que sus relaciones con los compañeros de trabajo son agradables. Los factores implicados son:

- Ü Lo atractivo del grupo habilidad para cumplir las necesidades de trabajo
- Ü Grupos pequeños y cohesivos
- Ü Interacción positiva entre los miembros
- Ü Adaptación y simpatía del grupo
- Ü Interdependencia de los objetivos individuales y de grupo

4.-El salario y las prestaciones sociales, esta parece ser una gran fuente de insatisfacción generalizada y se refiere al grado en que los empleados consideran que tanto su sueldo como prestaciones se ajustan a sus necesidades y aspiraciones. Una dimensión implicada es la posición que ocupa el individuo dentro de la jerarquía.

5.-Oportunidades de promoción, este aspecto se relaciona con las oportunidades que reciben los trabajadores de avanzar y obtener mejores puestos en su trabajo, así como los sentimientos de que las políticas de ascenso son justas.

6.-Horas de trabajo, esta dimensión tiene que ver con el tiempo que una persona permanece en su trabajo y como hace uso de las horas asignadas a él. El exceso de horas de trabajo puede tener consecuencias negativas.

7.-Carga de trabajo, se refiere a la relación entre la cantidad de trabajo que tiene que realizar un sujeto y el tiempo para efectuarlo, además de las facilidades que tenga que llevarlo a cabo.

2.6 FACTORES ORGANIZACIONALES QUE INFLUYEN EN LA SATISFACCIÓN

Entre los diversos factores que influyen en la satisfacción en el trabajo, se puede identificar los siguientes:

1.- Nivel jerárquico. Smith (1989; en Schultz, 1985) encontró que la satisfacción mejora a medida que se asciende a la escala jerárquica. Esta relación puede ser explicada debido a que los puestos en las clasificaciones más altas facilitan la satisfacción de las necesidades que se encuentran cerca de la cima jerárquica de necesidades de Maslow, aumentando así la posibilidad de que el empleado experimente la satisfacción en el puesto.

2.-Características del puesto. De acuerdo al modelo propuesto por Hackman y Oldhman en (1976) se comprobó la existencia de diferencias individuales en la necesidad de desarrollo en la empresa y se planteó que en la satisfacción del empleado influye su opinión sobre las características del trabajo. Este hecho lo confirman investigaciones hechas por Slavitt (1978); Stamp (1978); Bruhn, Brunce y Floyo (1980); Blengen y Mueller (1987); Carnell (1988) y Mclaney y Hurrell (1988) que han encontrado que la autonomía en el trabajo es la situación a la que se da mayor importancia y aspectos tales como la libertad, el grado de responsabilidad en el trabajo, la sensación de control sobre las tareas y el entorno físico laboral aumentara también la satisfacción (Ferrer, 1989; en Vázquez, 2001).

3.-Antigüedad en el empleo. En los primeros años el personal tiende a sentirse satisfecho en su trabajo. Siegel (1973; citado en Vázquez, 2001) explica: el aprendizaje de nuevas técnicas y la adquisición de destrezas producen estimulación e intereses, pero después de unos cuantos años en el trabajo es frecuente que la satisfacción tienda a disminuir y los empleados sienten que esta desempeñando un trabajo sin futuro. El nivel de satisfacción parece aumentar al cabo de seis o siete años y después mejora el ritmo y alcanza su máximo para los que han permanecido en la organización alrededor de 20 años.

4.-Clima laboral. En un estudio con 695 empleados de una planta de servicios de utilidad pública se analizó el clima junto con algunas dimensiones de satisfacción. Los resultados muestran una relación significativa entre el clima de la organización y la satisfacción en el trabajo (Ortega, 1996).

5.-Desempeño. Schultz (1985) señala que en la década de 1950 se hizo evidente que el nexo entre rendimiento y satisfacción era mucho más complejo de lo que al inicio se había supuesto. El trabajador dependiendo del nivel en el que se encuentre, considerará a la satisfacción laboral como un componente principal para lograr la satisfacción deseada. Daft y Steers (1992) señalan que se han propuesto tres teorías respecto a esta relación: la satisfacción produce desempeño, el desempeño produce satisfacción y las recompensas intervienen entre el rendimiento y la satisfacción.

6.-Rotación y ausentismo. Steers y Rhodes (1978; en Vázquez, 2001) han demostrado que existe una fuerte relación entre la satisfacción y el puesto, por una parte, y el ausentismo por otra. Otros estudios han comprobado que cuando sube el nivel de satisfacción laboral, se reduce la tasa de rotación y viceversa. Así mismo los empleados con menor grado de satisfacción tienden a ausentarse con mayor frecuencia.

7.-Oportunidades de promoción. Smith (1977; en Vázquez, 2001) señala que cuando las oportunidades de promoción son escasas, pueden ser causa de insatisfacción.

8.-Remuneraciones económicas. Bruhn, Brunce y Floyd (1980); Jarrel (1983) y Reed (1988) citados en Vázquez (2001) han demostrado que el empleado está más satisfecho si obtiene más remuneraciones económicas. Sin embargo Davis y Newstrom (1989) opinan que muchos están dispuestos a recibir un sueldo menor con tal de trabajar en el mismo sitio o en un puesto con menos exigencias, o bien tener mayor libertad en las tareas que realizan o en el horario de trabajo.

9.-Reconocimiento. El grado de satisfacción de este factor está en función de los elogios que reciben por un buen desempeño, del crédito que se otorga al individuo, de las críticas, ya sean buenas o malas, que hacen al mismo y en sentido negativo, de las censuras y reproches recibidos (Dessler, 1980; en Ortega, 1996).

10.-Condiciones de trabajo. El nivel de satisfacción es este aspecto lo determina el que tan optimas y adecuadas son las condiciones ambientales en que se desarrolla el trabajo y que pueden ser físicas como la ubicación de la empresa, ventilación, temperatura, iluminación; o temporales como el turno, el número de horas, etc (Dessler, 1980; en Ortega, 1996).

11.-Seguridad en el empleo. En esta faceta la satisfacción depende de signos que indiquen la conservación del empleo o por el contrario, las posibilidades de perderlo, tales como un contrato permanente o eventual, la estabilidad e inestabilidad de la empresa y las técnicas que supongan reducción de personal (Dessler, 1980; en Ortega, 1996).

12.-Políticas y administración de la empresa. La satisfacción en este aspecto esta en función de lo adecuado de las políticas de personal, de que tan acordes son las mismas y otras políticas de la empresa con la opinión del empleado y de lo eficiente o ineficiente de la organización en el trabajo (Dessler, 1980; en Ortega, 1996).

2.7 CARACTERÍSTICAS PERSONALES QUE INFLUYEN EN LA SATISFACCIÓN

Los factores situacionales son importantes, pero también hay otros de gran trascendencia: sus características personales. Con la satisfacción se relacionan factores tales como:

1.-Edad. Korhauser y Sharp (1938); Trier (1954) citados en Schultz (1985) mencionan que en términos generales, la satisfacción aumenta con la edad. Esto se atribuye a que el trabajador joven busca su realización personal y al no encontrarla, se decepciona. Con el paso de los años se adapta a la realidad de la vida y renuncia a esa búsqueda, además los factores que antes le molestaban del trabajo pierden importancia para él.

2.-Sexo. Morse (1953) y Traer (1954) citados en Schultz (1985) han determinado que existe un nivel general más elevado de satisfacción laboral entre las mujeres que los hombres. Sin embargo, los datos no son congruentes ni claros, pues algunos estudios han demostrado que las mujeres se sienten contentas con su trabajo mientras que otros demuestran lo contrario. Esto puede deberse a que no es el sexo propiamente el que se relaciona con la satisfacción, si no un grupo de factores que dependen de el.

3.-Escolaridad. En el nivel profesional, uno de los datos que más constantemente se obtienen es aquel que cuanto más elevado es el nivel profesional mayor es la satisfacción. Schultz (1985) y Trier (1954) señalan que se ha comprobado que los empleados de escolaridad más alta experimentan más satisfacción general en su trabajo; cuanto más alta sea su posición dentro de la jerarquía profesional, más probable será que el empleado informe que se siente satisfecho con su desempeño (Schultz, 1985).

4.-Inteligencia. El nivel de inteligencia en sí no parece un factor determinante en la satisfacción del empleado, su importancia radica en el trabajo que se va a realizar. En muchos empleos hay un nivel de inteligencia necesario para un buen rendimiento y satisfacción laboral, por lo que los rebasan o que no alcanzan, sentirán frustración o aburrimiento e insatisfacción (Schultz, 1985).

5.-Personalidad. Todo parece indicar que los trabajadores más satisfechos son aquellos que poseen más equilibrio y estabilidad emocional. No está clara la razón de ello, pues ambos, desequilibrio e insatisfacción, son a la vez causa y efecto uno del otro. La inestabilidad emocional produce malestar en el trabajo y la insatisfacción en este, pero también una persona contenta con su empleo lleva esa sensación a su vida personal (Schultz, 1985).

6.-Seguridad. La seguridad de conservar su empleo generalmente se ubica entre las dos primeras facetas que las personas consideran importantes para su satisfacción, lo que indica es que este aspecto es más fundamental en un trabajo que ningún otro factor laboral (Siegel, 1979; en Valencia, 2000).

Los factores hacen referencia a aspectos organizacionales y personales que intervienen y que influyen en la satisfacción, en el caso de los aspectos organizacionales pueden indicar que esta funcionando mal en la organización, mientras que los aspectos personales nos dicen cuales son las características que están influyendo en la satisfacción.

2. 8 NIVELES DE SATISFACCIÓN LABORAL

Bruggemann (1974; en Guillen, 2000) analiza la satisfacción laboral, teniendo en cuenta su calidad y no solo su cantidad. Así desde ese punto de vista, entiende que la persona puede tener hasta seis formas de satisfacción laboral diferentes:

1.-*Progresiva*: Cada vez tiene más satisfacción laboral y aumenta su nivel de aspiraciones.

2.-*Estabilizada*: Cada vez tiene más satisfacción laboral, pero mantiene el mismo nivel de aspiraciones.

3.-*Resignada*: Tienen insatisfacción laboral y reducen el nivel de aspiraciones para adecuarse a las condiciones de trabajo.

4.-*Constructiva*: Tienen insatisfacción pero mantiene el nivel de aspiraciones y buscan alternativas para solucionar y dominar la situación aumentando la tolerancia a la frustración.

5.-*Fija*: Tienen insatisfacción, mantiene el nivel de aspiraciones y no buscan dominar la situación.

6.- *Pseudo-satisfacción*: Tienen insatisfacción y frustración, pero distorsionan su percepción o lo niegan.

2.9 MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL

Dessler, Howel y Robins en Ortega (1996) indican dos formas de medir la satisfacción en el trabajo:

1.-En la primera se determina la apreciación o clasificación global, lo cuál consiste en pedirles a los individuos que contesten una pregunta general.

2.-La segunda, aunque resulta más complicada, consiste en una suma de todos los aspectos del trabajo. En este caso se identifican los elementos fundamentales de un empleo y se pide la opinión del trabajador relacionadas con cada uno de ellos. Con tal recurso se obtiene medidas separadas, para evaluar la satisfacción del trabajo con respecto a aspectos tales como el salario y la supervisión en el trabajo.

La satisfacción en el trabajo se refiere a las actitudes de un solo empleado, sin embargo podría referirse también al nivel general de actitudes dentro de un grupo. Del mismo modo la satisfacción en el trabajo puede verse como una actitud general o puede aplicarse específicamente a una parte del trabajo de un individuo. Aunque la satisfacción general en el trabajo por parte de un empleado puede ser alta y le agrade su posición, quizá se sienta insatisfecho con su programa de vacaciones. Por lo tanto los estudios de la satisfacción se centran en las partes más importantes ya que estas predisponen a un trabajador a comportarse de cierta manera (Davis y Newstrom, 1997).

2.9.1 Técnicas de medición de satisfacción laboral

Midiendo las actitudes hacia el trabajo, se mide la satisfacción en el mismo, para conocer estas actitudes se recurre a diversas técnicas. Las técnicas más empleadas para medir la satisfacción en el trabajo son:

a) *Entrevista*. La manera en la cuál un individuo contesta preguntas específicas depende no sólo de las condiciones en sí, sino de las formas en que las perciba. Su percepción de ellas, a su vez, esta influida por su personalidad, expectativas, su orientación política y social, edad, sexo, en entre otros (Chruden, 1980).

Los empleados discuten varios aspectos de sus tareas con un entrevistador. La técnica de la entrevista puede resultar una rica fuente de información en la que el empleado tiene oportunidad de indicar el grado en el cuál está satisfecho o insatisfecho y por qué (Dessler, 1980; en Vázquez, 2001).

Esta entrevista puede ser estructurada, donde se sigue una secuencia de preguntas, en que la respuesta a cada cuestión determina lo que se indagara. Por otra parte, los datos son difíciles de cuantificar y darle una interpretación

equivocada; además de ser costosa y de requerir mucho tiempo (Davis y Newstrom, 1997).

b) Incidentes críticos. Durante la entrevista personal, se le pide a los empleados describir los incidentes laborales que tuvieron lugar cuando sentían mucho entusiasmo o pesimismo en relación con su trabajo (Ortega, 1996).

c) Observación. Mediante la observación se vigila la conducta actual de los trabajadores, por ejemplo, se puede notar un fuerte indicio de que el personal está decaído o molesto (Vázquez, 2001).

d) Medidas indirectas. Con las medidas indirectas secundarias, la satisfacción se evalúa a través de los datos organizacionales sobre asistencia, rotación, accidental o productividad (Vázquez, 2001).

e) Encuestas. Es un procedimiento mediante el cual los empleados expresan sus opiniones sobre su trabajo y entorno laboral. Después, las respuestas individuales son combinadas y analizadas. Las encuestas indican los niveles generales de satisfacción y las áreas específicas de satisfacción o insatisfacción; en otras palabras, una encuesta nos revela como se siente los empleados en su trabajo, a que partes de este se refieren esos sentimientos que departamentos se ven afectados y las sensaciones de quienes están implicados. Finalmente ayuda a los administradores a planear y vigilar nuevos programas, dado que les permite obtener retroalimentación anticipada sobre propuestas de cambios y realizar después encuestas de seguimiento para evaluar la respuesta real (Davis y Newstrom, 1997).

En algunas encuestas los salarios se colocan en la parte mas alta, posteriormente la seguridad, condiciones de trabajo y todos los factores de la satisfacción en el puesto (Chruden, 1980).

f) Cuestionarios. Por lo general la satisfacción se mide con lápiz y papel en un cuestionario que contesta el mismo trabajador. Los cuestionarios comúnmente son encuestas objetivas que presentan, en cada pregunta, varias opciones de respuesta de tal manera que el interrogado simplemente selecciona y marca las respuestas que más reflejan su propia manera de sentir. Los cuestionarios son accesibles y baratos en aplicaciones a un gran número de empleados y sus respuestas pueden ser cuantificadas fácilmente (Dessler, 1980; en Vázquez, 2001).

Muchas organizaciones crean sus propios cuestionarios o inventarios para evaluar la satisfacción del empleado, en tanto que otras utilizan cuestionarios estándar formulados por organizaciones investigadoras. Los factores que más se miden el tipo de trabajo, las condiciones económicas y la antigüedad en el puesto (Chruden, 1980).

Uno de los tipos de cuestionarios más sencillo y que fue de los primeros consiste en que ante una cuestión respecto a los sentimientos que produce el empleo, los individuos analicen una lista de facetas laborales y que las clasifiquen en orden preferente de mayor a menor. Entre los cuestionarios ampliamente utilizados se encuentra:

Medida de Satisfacción Laboral de Brayfield y Rothe (1951; en Furnham, 2000).

El Índice Descriptivo de Puestos (I.D.P) elaborado por Hulin y Smith (1964; en Spector, 2002).

Cuestionario de Satisfacción de Minesota (Weiss, Dawis, Lofquist y England, 1966) que explora la satisfacción intrínseca y extrínseca (Spector, 2000).

Índice de Reacciones Organizacionales de F. Smith (1976) compuesta por ocho escalas de satisfacción (Furnham, 2000).

Job in General Scale (JIG) elaborado por Ironson y colaboradores (1989) que mide diversas facetas del puesto de trabajo (Spector, 2002).

Escala de Satisfacción Laboral elaborada por García y García, B (1985) que esta basada en el instrumento de Hollinger y Clark (1982). Consta de cinco factores específicos de satisfacción (López, 1999).

2.10 IMPORTANCIA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Un empleo satisfactorio le da al trabajador un sentido de identidad y aumenta sus sentimientos de autoestima, afiliación y pertenencia, contribuyendo, además, a su satisfacción en los restantes aspectos de su vida; todo ello va influir positivamente en su felicidad y seguridad emocional. Los empleados satisfechos suelen no faltar, llegan temprano y salen tarde, se aproxima a su jefe, aceptan consejos y establecen relaciones adecuadas con sus compañeros (Schultz, 1985).

El convivir con compañeros y jefes en un mismo ambiente y el realizar las labores propias de cada puesto debe de resultar una experiencia agradable, el bienestar ocasionado por esta convivencia diaria conduce a las personas a un equilibrio, tanto físico como psicológico, que se manifiesta en actitudes positivas hacia un medio ambiente laboral social y familiar (Nieto, 2004).

Por el contrario un trabajo insatisfactorio provoca tristeza y actitudes negativas, tanto dentro como fuera del trabajo. El que el trabajo sea satisfactorio o insatisfactorio, repercute también en la salud física y mental. Se ha demostrado que un empleado satisfecho tiene mejor salud y vive más tiempo que un descontento; en cambio la insatisfacción y el estrés resultante de ésta, propician todo tipo de problemas médicos, como cefaleas, cardiopatías, úlceras, ansiedad y tensión (Robbins, 1987; en Ortega, 1996).

Conocer las actitudes de los trabajadores puede ayudarnos a delimitar cuáles son las fuentes más importantes de insatisfacción, además estudiar la satisfacción en

el trabajo podría entenderse como una estrategia de comunicación ascendente, puesto que permite a los trabajadores expresar sus opiniones (Rodríguez, 2001).

Mediante el estudio de la satisfacción, los directivos de la empresa podrán saber los efectos que producen las políticas, las normas y procedimientos generales de la organización en el personal. Así se podrán mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la empresa según sean los resultados que se están teniendo. La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización (www.monografias.com/trabajos5/psicoso/psicoso.shtml).

2.11 SÍNTESIS

Las actitudes de los empleados son evidentemente importantes para las organizaciones, ya que nos permiten conocer si los empleados están satisfechos con su trabajo. Por lo tanto la satisfacción es generada por las actitudes que el trabajador tiene y que se desarrolla con las experiencias vividas en su vida laboral.

“La satisfacción en el trabajo se refiere en términos generales al grado de placer, bienestar o felicidad, que una persona experimenta en su empleo”. Ahora bien, este estado de placer es una actitud general resultado de la combinación de un conjunto de actitudes específicas, tanto favorables como desfavorables, que tiene los empleados hacia su trabajo.

La satisfacción es una combinación tanto del nivel de aspiraciones y necesidades como la cantidad de beneficios obtenidos del trabajo, así como los factores específicos del trabajo y las características individuales. Un empleo satisfactorio le da al trabajador un sentido de identidad, autoestima, afiliación y pertenencia.

En la satisfacción laboral influyen los diversos aspectos que componen un empleo, tales como el salario, la naturaleza de la tarea desempeñada, los compañeros, etc. Pero además de estos, en la percepción que se tenga de trabajo, intervienen otros factores ajenos como la atmósfera laboral, ellos son la edad, la antigüedad, la familia, la posición socioeconómica y las restantes características individuales del empleo y de los grupos a los que pertenece.

Se busca el desarrollo personal que se encuentra dirigido a la adquisición y/o mejora de aquellas competencias. El trabajar en un ambiente adecuado y el realizar las labores propias de cada puesto debe de resultar una experiencia agradable, que conduce a las personas a un equilibrio, tanto físico como psicológico. Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral.

2.12 CONCLUSIÓN

La satisfacción en el trabajo es una actitud general, como resultado de actitudes como son los factores específicos del trabajo, las características individuales y las relaciones de grupo fuera del trabajo. Aun cuando un grupo de empleados se desarrolle en el mismo tipo de puesto, reciba el mismo sueldo, es probable que entre ellos existen distintos niveles de satisfacción o descontento.

La causa de esto es que las expectativas de trabajo difieren de un individuo a otro, que a su vez se debe a que las necesidades, anhelos y experiencias están en función de las características personales de cada empleado. Y Finalmente un empleado satisfecho en su trabajo produce que en los restantes aspectos de su vida también lo este y todo ello va influir positivamente en su felicidad y seguridad emocional.

Es por esto que en el capítulo siguiente se hablara de la relación que existe entre el clima laboral y la satisfacción, que es de enorme importancia para el presente estudio, hablaremos de los diferentes estudios que se han realizado entorno a ésta relación, para comprender la forma en que el clima influye en la satisfacción.

CAPÍTULO 3 CLIMA Y SATISFACCIÓN

3.1 INTRODUCCIÓN

El estudio del ser humano se desarrolla en muy diversos campos de acción, y uno de los más interesantes es el laboral. La presencia de múltiples instituciones en nuestro entorno es percibida como algo natural algo que forma parte de nuestra vida cotidiana en todo momento y en todo lugar.

Actualmente las personas viven y trabajan la mayor parte del tiempo en las organizaciones, las cuáles se vuelven más numerosas y complejas; mientras más industrializada sea la sociedad, razón por la cual tienen un tremendo impacto sobre la calidad de vida de los individuos, dónde el clima laboral influye en la satisfacción de los empleados.

Este descubrimiento se ha realizado por toda una serie de estudios sobre el comportamiento del hombre en el campo laboral y aquí es donde intervienen las expectativas, experiencias y el bagaje cultural del individuo. El hombre percibe y evalúa una situación como satisfactoria o insatisfactoria, dependiendo del ambiente laboral y la estructura de su personalidad, entre otros factores.

Por la anterior, resulta importante llevar a cabo mediciones del clima laboral y satisfacción para tratar de conocer los sentimientos y/o las percepciones de los empleados respecto a lo que están viviendo.

3.2 RELACIÓN ENTRE CLIMA Y SATISFACCIÓN

El estudio de una organización revela que tiene su propia y única “personalidad” o clima que la distingue de otras organizaciones. Debido a los efectos que tiene el clima sobre la satisfacción de las necesidades psicológicas y sociales de su personal y sobre el logro de los objetivos de la organización (Chruden, 1980).

El clima es útil en explicar cómo los elementos de la organización influyen en los comportamientos, las actitudes, y el bienestar de sus miembros; debido a qué algunas organizaciones son más innovadoras y más rápidas para adoptar nuevas tecnologías y también porqué algunas organizaciones son más acertadas que otras. Por lo tanto el clima laboral debe ser de interés para la organización con el fin de conocer todo lo que pasa y evaluar como el clima influye en el rendimiento, la productividad y en la satisfacción (Mandar y Parvin, 2004).

El clima organizacional se encontró que tiene un efecto directo sobre la satisfacción y el rendimiento de los individuos en el trabajo. Según Larouche y Delorme, en Brunet (1987) la satisfacción en el trabajo es “una resultante afectiva del trabajador a la vista de los papeles del trabajo que este detenta, resultante final de la interacción dinámica de dos conjuntos de coordenadas, llamados necesidades humanas e incitaciones del empleo.

Cuando un individuo puede encontrar dentro de los componentes de una organización una adecuación o una respuesta a sus necesidades, entonces se puede postular que estará satisfecho. Es obvio que un clima que permite al empleado alcanzar su plenitud personal y desarrollarse, es más susceptible de engendrar una visión positiva de su empleo (Brunet, 1987).

Debido a que se ha postulado que el clima y la satisfacción son sinónimos, es importante hacer una distinción muy clara entre ambas. El clima se relaciona con las percepciones directas en el trabajo y la satisfacción implica una evaluación de las condiciones de trabajo. La satisfacción representa entonces el aspecto afectivo de la percepción individual. Brunet (1987) hace la distinción entre el concepto de clima y el de satisfacción que se resume en tres niveles:

El nivel de abstracción utilizada. El clima organizacional se basa sobre macro percepciones del ambiente de trabajo mientras que la satisfacción se basa en micropercepciones.

El nivel afectivo implicado. La medida del clima es una descripción mientras que la medida de la satisfacción no es más que una evaluación afectiva.

El nivel de análisis implicado. En el clima organizacional, es la organización, en tanto que es la entidad, la que constituye la unidad de análisis, mientras que la satisfacción, es el individuo como tal.

Las principales dimensiones del clima implicadas en esta relación son las siguientes:

- û Las características de las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización
- û La cohesión del grupo de trabajo
- û El grado de implicación de la tarea
- û El apoyo dado al trabajo por parte de la dirección.

Guillen (2002) establece una serie de especificaciones para determinar la relación entre el clima y la satisfacción:

- © El clima se refiere a la organización como un sistema y por lo tanto como un todo, mientras que la satisfacción su interés se centra en algo particular.
- © La satisfacción se refiere a una valoración con carácter emocional, el clima se fija en describir la organización.
- © La unidad central de estudio en la satisfacción reside en el individuo, en el clima es la organización.
- © La diferencia vendría determinada por la elaboración de herramientas de medida.

Como vemos se ha buscado dar una diferenciación entre lo que se considera clima organizacional y satisfacción en el trabajo, de manera separada, sin embargo como es evidente, esta separación se realiza con fines meramente de

investigación, ya que ambas abstracciones están interrelacionadas, por lo que al mencionar una es difícil dejar de hacer referencia a la otra.

El clima tiene un impacto tan vital en el individuo respecto al trabajo como el clima atmosférico respecto a las actividades y los estados de ánimo en general de las personas. En realidad, es posible que el clima organizacional sea una de las causas más importantes de la satisfacción en las organizaciones. En esencia, esto implica que la estructura de la organización y los procedimientos y procesos cotidianos influyen y determinan el clima que, a su vez, afecta a la satisfacción de los empleados (Furnham, 2001).

Como vemos el clima organizacional está estrechamente ligado con la satisfacción de los miembros de la organización. El clima es alto y favorable en situaciones que propician satisfacción de las necesidades personales y elevación de la moral y desfavorable en situaciones que provocan frustración de esas necesidades. El clima organizacional bajo se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción y depresión que en algunos casos se puede transformar en inconformidad, agresividad e insubordinación. Se presentan problemas de ausentismo, rotación del personal, insatisfacción, baja productividad, etc (Chiavenato, 2000).

Con lo anterior el clima puede considerarse como una variable independiente, dependiente y moderadora. Si se concibe como una variable independiente, como por ejemplo en el trabajo de Campbell et al. (1970), se supone que el clima organizacional en sí influye directamente (causa) en varios resultados en el trabajo que pueden ser positivos como la productividad, satisfacción y motivación, y negativos, como el ausentismo, la rotación de personal y los accidentes.

Otros han considerado el clima como una variable dependiente, es decir, el resultado y no la causa, de la estructura y de los procesos organizacionales. Un tercer enfoque, y quizá el más común, ha consistido en ver el clima como una variable moderadora, en el sentido de que el clima puede ser el enlace indirecto entre dos resultados organizacionales (Furnham, 2001).

En algunas empresas se considera que es una estrategia de comunicación ascendente para el empleado, darle la oportunidad de expresar sus sentimientos respecto a los aspectos positivos y negativos del ambiente laboral en que se desenvuelve que influyen directamente en la satisfacción (Fernández, 2001).

Los empleados esperan ciertas recompensas, satisfacciones y frustraciones basándose en la percepción que tienen de su clima laboral ya que muestra las condiciones en las que se está laborando y este interviene directamente en la actitud que tenga el trabajador (Davis y Newstrom, 1991).

En algunos empleados existe una fuerte relación entre la ambigüedad de papeles (se refiere a la falta de conocimiento e imprecisión de trabajo a desempeñar) y la satisfacción en el trabajo. Los empleados que perciben su papel con ambigüedad

dirán que su clima organizacional no tiene claridad, que es frío, impersonal y conflictivo. Como es fácil de apreciar la “satisfacción laboral de los empleados” adquiere especial importancia en el ámbito empresarial (Flores, 1995).

Los valores humanos que componen el clima son muy diferentes a los valores económicos de una organización. La economía se relaciona con la asignación de recursos escasos, mientras que los valores humanos se autogeneran, se originan dentro de los individuos y de los grupos como resultado de sus actitudes y estilos de vida. Los valores humanos tales como la plenitud y el crecimiento pertenecen a este tipo de valores incrementales.

Para desarrollar la satisfacción en el empleo del trabajador A, no es necesario quitarle la ayuda al empleado B. Para aumentar la satisfacción del departamento C, no es preciso privar de ella al departamento D. De la misma manera es posible crear un clima de dignidad humana sin tomarla de ningún otro lado para que los empleados estén satisfechos (Davis y Newstrom, 1991).

Sparrow (2001, Patterson, Warr y West, 2004) desarrolló un modelo que habla de la importancia que tiene la relación persona-organización y el contrato psicológico de los empleados. El contrato psicológico de los empleados lo considera como estados mentales, emocionales y actitudinales que tienen los empleados referentes a la organización. Los estados psicológicos consideran la percepción del clima y el comportamiento de los empleados y estos estados incluyen la justicia percibida y la ayuda, la motivación del trabajo, sensaciones de confianza y la satisfacción profesional.

Las variables del clima laboral que se han ligado con la satisfacción profesional son: recibir ayuda del supervisor para promover la confianza, promover la cooperación, contar con suficientes recursos materiales y económicos, tener oportunidades de crecimiento personal, contar con incentivos y estímulos, poder tomar decisiones sin necesidad de recurrir al nivel superior, oportunidad de desarrollar su creatividad e innovar y que exista comunicación adecuada entre los miembros de la organización (Bednar, 2003).

El mejorar el clima laboral puede dar lugar a lograr la satisfacción del empleado haciendo ajustes correctivos en la organización poniendo mayor interés en las necesidades que tienen los empleados y por supuesto la organización. Esto generara que la percepción que se tenía de su ambiente laboral cambie o mejore a tal grado que genere una actitud positiva en los trabajadores.

3.3 DIMENSIONES DE CLIMA Y SATISFACCIÓN

El clima laboral y la satisfacción en el trabajo juegan un papel sustancial en el desarrollo de la empresa por lo cuál estos fenómenos deben de ser analizados para poder tomar acciones en pro de la institución.

El clima laboral se diferencia, como vimos, de la satisfacción en el trabajo, esta diferencia debe de ser considerada cuando se quiere medir ambos aspectos, la teoría que da origen a los instrumentos de medición de uno y otro es la misma. Esta teoría unifica 7 dimensiones que son:

1.-Compromiso y participación

Por el compromiso se entiende la actitud que refleja la orientación de un individuo hacia la organización, debido a que denota su fidelidad e identificación con la empresa. Los empleados que están muy comprometidos con la empresa suelen permanecer en sus puestos aunque estos no sean de todo satisfactorios.

La participación es el involucramiento mental y emocional de las personas con las situaciones de grupo que lo alienta a contribuir con metas del mismo y a compartir la responsabilidad de ellas. Cabe mencionar que para que exista identificación y compromiso con la empresa, los valores organizacionales deben de estar acordes con los valores sociales, pues, aunque en un principio se plantea de forma aislada, el empleado debe identificarse con ellos para posteriormente tomarlos como propios (Mañón, 1997).

2.-Comunicación

La comunicación es un proceso social de suma importancia para el funcionamiento de cualquier grupo, en ellas se resumen formas de interacción social y liderazgo. Por lo tanto las organizaciones no pueden sobrevivir sin comunicación, para lo cual se requieren canales claramente definidos y un contenido de significación (Katz y Kahn, 1981).

La comunicación es un proceso de intercambio de información, esta comunicación se da en tres direcciones:

- s Descendente: implica todos aquellos mensajes que fluyen de la dirección con destino a los empleados. Casi todas las comunicaciones envían mensajes de tareas, disciplina, orden y políticas.
- s Ascendente: mensajes que influyen de los empleados a los superiores, normalmente con el propósito de formular preguntas, proporcionar feedback y hacer sugerencias.
- s Horizontal: consiste en el intercambio lateral de mensajes entre personas que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización (Katz y Kahn, 1981).

3.-Estructura

Por estructura se entiende, en general, la coordinación de una serie de partes o elementos dispuestos en un cierto orden y con determinadas relaciones entre ellos. Cabe definirse la estructura como “la suma total en que la organización

divide sus trabajos en distintas tareas y los mecanismos a través de los cuales se consigue llegar a ellas (Mintzberg, 1979; en Mañ n 1997).

Uno de los aspectos básicos de la estructura es el establecimiento de una jerarquía que permita evitar las relaciones contradictorias de autoridad. Es necesario tener normas y costumbres que determinan como deben de relacionarse los individuos (Jiménez y Aragonés, 1991; en Mañ n 1997).

4.-Liderazgo

El Liderazgo se entiende como la habilidad de influir en las actividades de otras personas a través de un proceso de comunicación, para la obtención de una meta. La fuente de influencia puede ser formal o informal (Catt y Millar, 1995; en Mañ n 1997).

No debe de confundirse el liderazgo con el poder, ya que el primero supone influencia, es decir, cambio de preferencias, mientras que el poder implica que las preferencias de los que obedecen no se manifiesten. De tal manera que la esencia del liderazgo esta en aumentar la influencia por arriba del nivel de obediencia mecánica a la ordenes rutinarias por parte de la organización (Katz y Kahn, 1981).

Cabe mencionar que las funciones de quien ejerce el liderazgo deben de estar encaminados a establecer los objetivos, planear las actividades, instruir a sus subalternos sobre la forma de conseguir los objetivos, control y evaluación de la tareas realizadas (Mañ n, 1997).

5.-Motivación

Entre los diversos aspectos que inciden en el comportamiento de las personas en una organización se presenta el elemento de la motivación la cual esta por demás relacionada con el estilo de liderazgo, sistema de recompensas, trabajo en si y la satisfacción en el trabajo. La inquietud sobre este tema fue despertada principalmente por el motivo de las relaciones humanas, determinando que la motivación juega un papel importante en la productividad (Rodríguez, 1993).

Un dato importante a considerar es que la empresa donde se trabaja no necesita proporcionar la motivación, pues lo empleados ya la poseen. Lo que deben hacer es crear condiciones (estructura, salarios, relaciones jefe subordinado, comunicación, etc) que les permitan alcanzar estos objetivos (Schultz, 1991).

6.- Relaciones interpersonales

Dentro de la organización, los individuos se relacionan entre si, de manera formal, para el cumplimiento de la metas organizacionales, resolución de problemas o realización de tareas propias del empleo. De manera informal lo hacen para convivir fuera de las horas de trabajo, en actividades que les son atractivas y satisfactorias (Smith, 1978)

Hay datos que sugieren que para que un individuo encuentre satisfacción en su empleo, deben de interactuar en este con otras personas. Luego entonces, los puestos aislados socialmente producen mas insatisfacción que los que no lo están (Ortega, 1996).

7.- Sistema de recompensas

Se refiere a las políticas y normas que rigen la aplicación de estímulos materiales dentro de una empresa u organización, ya sean estos a largo plazo o sólo de manera temporal; dentro de los estímulos materiales se consideran el salario, promociones y prestaciones. La importancia de que cada empleado le de al monto de su salario dependerá del nivel de sus necesidades cubiertas.

Las ventajas de otorgar recompensas es que estas pueden motivar al empleado, aumentando su satisfacción y mejorando su desempeño; pero también puede presentarse situaciones negativas cuando surgen problemas humanos y administrativos, tales como situaciones en el que el empleado percibe injusticia e inequidad (Marín, 1997).

3.4 ESTUDIOS REALIZADOS EXTRANJERO

Numerosos investigadores han demostrado que existe una relación entre el clima y la satisfacción.

Vollner (1962,1963; en Brunet, 1987) demostró que en el ambiente organizacional subyacente en las condiciones de trabajo de los investigadores científicos tiene un efecto sobre su satisfacción y productividad. Estos están más satisfechos cuando trabajan en un ambiente no estructurado, cooperativo y en el que los papeles están definidos sin ambigüedad.

Hulin y Smith (1964; en Flores, et al, 2003) se interesaron en la exploración de si los hombres tendrían o no diferencias considerables con las mujeres en lo que se refiere a la satisfacción en el trabajo. Los resultados que obtuvieron mostraron que las mujeres estaban considerablemente menos satisfechas en el trabajo que sus compañeros varones.

Shneider y Barlett (1968; en Flores, et al, 2003) llevaron a cabo una investigación en un agencia de ventas de dos compañías de seguros, los resultados encontrados les permitieron identificar 6 propiedades para medir el clima organizacional, el apoyo patronal, la estructura, la implicación de los nuevos empleados, los conflictos, la autonomía de los empleados y el grado de satisfacción general.

Lyvon e Ivancevich, (1970; en Brunet, 1987) estudiaron la relación entre el clima y la satisfacción en las enfermeras y los administradores del hospital y encontraron que las dimensiones del clima que influyen en la satisfacción en el trabajo son diferentes en los grupos estudiados. El impacto del clima sobre la satisfacción

varía con las dimensiones del clima y el tipo de satisfacción observada. Para los grupos ocupacionales estudiados, el clima tiene un efecto sobre la actualización misma, un resultado menos fuerte sobre la autonomía y una menor consecuencia sobre la estima de sí mismo.

Lawler et al (1974; en Brunet, 1987) compararon el clima organizacional de 21 empresas de investigación, que comprenden una muestra de 117 administradores y 291 científicos. Demostraron que la estructura organizacional tiene poca relación con el clima, tal y como lo percibieron los científicos. Por el contrario, la mayor parte de las variables de los procesos organizacionales tiene una relación significativa entre el clima y la satisfacción de las necesidades superiores (estima de sí mismo, autonomía y realización). De acuerdo con estos resultados, la estructura no juega un papel tan importante en el clima, mientras que los factores de estilo de liderazgo superior inmediato, el comportamiento del grupo y las tareas que tiene efectos sobre la vida organizacional de los empleados influyen directamente en la percepción del clima.

La Follete y Sims (1975; en Brunet, 1987) estudiaron la relación entre el clima organizacional, la satisfacción en un hospital que contaba con 1 160 empleados, para ello, utilizaron el cuestionario elaborado por Litwin y Stinger (1969). Los resultados demostraron que la satisfacción está relacionada con todas las dimensiones que mide el clima laboral.

Donohue (1986; en Gormley, 2003) condujo un estudio que investigaba la relación entre el clima organizacional y la satisfacción profesional de la facultad de enfermeras. El clima organizacional fue medido por el cuestionario (OCDQ) en 8 subescalas. La muestra consistió en el 80% de la población de la facultad. Los resultados indicaron que los sub-escalas de obstáculos, liderazgo y del énfasis de la producción fueron correlacionados negativamente. Mientras que la sub escala de espíritu fue el que tuvo la mayor correlación con la satisfacción profesional. La intimidad, el empuje y la consideración estaban correlacionados en menor grado.

León y Pejerrey (1990) midieron la relación entre la satisfacción laboral y el clima laboral en trabajadores de instituciones universitarias. La muestra estuvo conformada por 473 trabajadores de tiempo completo entre profesores y empleados administrativos de tres universidades privadas de Lima. Los instrumentos empleados fueron dos escalas de satisfacción laboral y clima laboral bajo en el enfoque de McClelland y Litwin. Los resultados indican que la satisfacción está relacionada con las variables del clima laboral.

Shankar y Arti (1994) hicieron un estudio en el que compararon el clima organizacional de empresas de la India del sector público y el sector privado, midiendo el clima organizacional con factores de autoritarismo, estilo participativo del liderazgo y el desempeño y conducta de insatisfacción de los empleados. Encontraron que existen diferencias significativas en cuanto a que el sector público cuenta con un clima desfavorable y un alto índice de insatisfacción laboral.

González, Tomas y Ferreres (1995) el objetivo de este trabajo consistió en realizar la validez cruzada del modelo factorial del cuestionario de Clima Organizacional FOCUS-93 en una muestra multiprofesional compuesta por 142 empleados de organizaciones laborales. Además se estudio la consistencia interna y la validez de constructo de las escalas. El cuestionario consta de 40 ítems en 4 escalas de apoyo, metas, reglas e innovación. Asimismo agregaron otros cuestionarios con el propósito de medir una serie de variables con las que se espera que el clima presente correlaciones significativas. Los instrumentos fueron de: satisfacción laboral, liderazgo centrado en la tarea y liderazgo centrado en las personas. Los resultados fueron que el cuestionario constituye un instrumento psicométricamente satisfactorio que permite obtener una medida adecuada del clima en el ámbito laboral y los análisis correlacionales realizados muestran que el clima organizacional está relacionado con la satisfacción laboral, liderazgo centrado en la tarea y liderazgo centrado en las personas.

Johnson y McIntye (1998; en Bednar, 2003) estudiaron la correlación entre el clima, la cultura de la organización y la satisfacción profesional en una agencia del servicio de gobierno. Usando un instrumento diseñado para identificar las actitudes de los empleados, medir la cultura de la calidad a través de las opiniones del empleado, medir el clima y la satisfacción. Estos autores encontraron correlaciones positivas entre la satisfacción y las medidas de cultura de la calidad y clima laboral. Los indicadores de la cultura son la implicación, reconocimiento, y empowerment, y los indicadores del clima son buena comunicación, ajuste formal de la meta, el estímulo para la creatividad y la innovación, y la toma de decisión se relacionaron más fuerte con la satisfacción.

Plata, Poulin y Servin (1997; en Bednar, 2003) realizaron un estudio con los supervisores del bienestar público del niño, se utilizaron indicadores del clima organizacional para predecir la satisfacción entre supervisores. La ayuda de supervisión, el nivel de confianza entre el personal, y la suficiencia de recursos correlacionaron con la satisfacción profesional creciente.

Shadur, Kienzle y Rodwell (1999) examinaron la relación entre las opiniones del empleado referente a su participación en el trabajo y del clima de la organización. Los datos fueron recogidos usando un examen a 269 empleados de una compañía de tecnología de la información. La participación en el trabajo compuesta por (participación en la toma de decisión, trabajo en equipo, y las comunicaciones). Se tomo en cuenta los datos demográficos del empleado, las actitudes afectivas del empleado (satisfacción profesional, comisión, y tensión), y tres dimensiones del clima de organización (creatividad, innovación, y ayuda). Los resultados de este estudio sugieren que varias facetas del clima organizacional tales como ayuda, innovación y la creatividad, favorecen a los fabricantes ya que podrán tomar mejores decisiones sobre las estrategias de la organización y de la gerencia.

Demichele (1999; en Bednar, 2003) realizó un estudio con el propósito de determinar la relación entre clima organizacional y satisfacción en el trabajo con coordinadores de un programa de recreación en un campo universitario del nivel

medio. La muestra estuvo constituida por 285 coordinadores de la Asociación Nacional de Deportes Recreativos los cuáles contestaron una encuesta y de los 7 factores del clima laboral que incluí a dicha encuesta 5 tenían algún efecto en la satisfacción.

Madandar y Parvin (2004) investigaron la satisfacción profesional de los profesores de la escuela secundaria en lo referente al clima de la organización de la escuela en Irán y la India. Seleccionaron a 512 profesores de escuelas secundarias de la ciudad de Arak (Irán) y de la ciudad de Mysore (la India). Los resultados indicaron que hay una relación significativa entre todos los factores de satisfacción profesional de los profesores y seis dimensiones del clima de organización de la escuela en ambos los países. De una perspectiva comparativa, está claro que el clima de organización de la escuela tiene más influencia en la satisfacción profesional de los profesores en la India que en Irán.

Patterson, Warr y West (2004) realizaron un estudio para correlacionar la productividad subsecuente con 17 aspectos del clima organizacional y también con la satisfacción profesional media. En 42 compañías de fabricación del Reino Unido, con una muestra de 4, 453 empleados. Los resultados encontraron que de los 17 aspectos del clima de las compañías examinadas, ocho fueron encontrados para predecir la productividad en el año siguiente, se demostró que la productividad de las compañías fue correlacionada más fuertemente con los aspectos del clima que tenían relaciones más estrechas con la satisfacción.

Robles y Dierssen (2005) realizaron un estudio para identificar la influencia de las dimensiones del clima laboral y características sociodemográficas del modelo EFQM en la satisfacción de los trabajadores de un hospital comarcal. Se utilizó una muestra del 70% total del hospital. Se encontró que casi la mitad de las personas se consideran satisfechas con el clima laboral del hospital. La satisfacción está fuertemente asociada a la valoración positiva de características propias de la organización. Las variables más relacionadas con el efecto fueron la percepción favorable de la formación y el reconocimiento del trabajo realizado, los apartados peor valorados han sido la retribución, el conocimiento y la identificación con los objetivos. Los factores sociodemográficos presentaron menor influencia sobre la satisfacción.

Herrera y Cassals (2005) realizaron un estudio para conocer los factores del clima que influyen en la calidad de vida laboral y en la satisfacción de un grupo de enfermeras. La muestra se conformó con 20 enfermeros escogidos al azar en el Instituto de Medicina Tropical "Pedro Kouí". Emplearon diversos instrumentos para medir el clima, la satisfacción, y la autoestima. Se encontró una buena calidad de vida laboral basada en bajos índices de riesgo de condiciones laborales, elevada autoestima y satisfacción, contraria a los resultados de investigaciones similares alrededor del mundo.

3.5 ESTUDIOS REALIZADOS EN MÉXICO

Reyes (1986) realizó un estudio para diagnosticar el clima laboral con el fin de descubrir el porque la baja productividad e insatisfacción de los empleados. Se utilizó una muestra del 30% de los empleados de una empresa de fabricación de fibras sintéticas. Se utilizó primero la técnica de tormenta de ideas para conocer las causas de la problemática, después la entrevista dirigida para conocer las condiciones del entorno laboral, con lo anterior se encontró que las áreas más importantes de evaluar son: satisfacción personal, laboral y en el trabajo. Encontró que en el departamento de corte su descontento es por el liderazgo, el de coagulación y baño ácido con las condiciones físicas e insuficiente comunicación las causantes de la insatisfacción.

Ramírez y Hernández (1990) realizaron un estudio de la relación que existe entre la satisfacción, el clima de la organización y el nivel jerárquico del personal, se aplicó a 289 personas de una compañía. El clima fue medido a través de la identificación con la institución, comunicación, evaluación del desempeño, ambiente interno de trabajo, conocimiento de objetivos y estructura y satisfacción. Así como variables demográficas como el sexo, la edad, escolaridad y antigüedad en la empresa. Encontraron que las calificaciones más bajas corresponden a los niveles más bajos y que existe la tendencia de que a mayor nivel más alta la calificación. Comprobando la hipótesis de que mayor sea el nivel jerárquico mayor es la satisfacción, por lo tanto, la percepción del clima es más positiva. Finalmente la edad, la antigüedad en la empresa y la escolaridad influyen en la percepción del clima.

Limon (1994) realizó un estudio para conocer si las condiciones físicas y psicosociales determinan la satisfacción de los trabajadores. En una muestra de 102 personas del sector público que se dividió en cuatro grupos; el A condiciones físicas positivas, el B condiciones físicas negativas, el C condiciones psicosociales positivas y D condiciones psicosociales negativas. Se encontró que no existe diferencia entre los grupos, es decir, que las condiciones físicas y psicosociales afectan de la misma manera a los empleados que se muestran insatisfechos por estas condiciones.

Flores (1995) elaboró una propuesta para mejorar un instrumento de evaluación que fue implementado en una institución bancaria, que mide el clima laboral y la influencia que tenía en la satisfacción y desempeño. Las mejoras que hizo son: en la información general agregar el estado civil, elimina la palabra no en las preguntas, disminuir el número de reactivos ya que eran 118 y finalmente agrego cuatro factores más ya que considero que eran necesarios para una evaluación completa quedando 12 al final que son: flujo de comunicación, identidad corporativa, efectividad estructural, compensaciones, conducta intergrupala, idoneidad tecnológica, capacitación, influencia directiva, esfuerzo laboral, reglamentos y políticas, planeación de funciones y apoyo grupal. Concluye que es muy probable que las condiciones laborales influyan en forma notable en la satisfacción y el desempeño personal.

Ruiz (1995) con el objetivo de aprovechar la capacidad plena de los individuos y darles la oportunidad de lograr satisfacer sus necesidades, incrementar la tolerancia a la frustración factor que esta inmerso en el clima laboral utilizó el modelo de enriquecimiento del trabajo. Los principios básicos del programa son: eliminación de ciertos controles, aumentar la responsabilidad a los individuos de su trabajo, darle a la persona una tarea completa de trabajo, concederle mayor autoridad al empleado, poner los informes periódicos a disposición de los trabajadores, introducir nuevas tareas y asignar a los empleados tareas específicas especializadas. Se encontró que esta técnica debe de llevarse a cabo por un largo periodo, ya que una sola vez no es suficiente para cambiar el clima de la organización y en especial en el sector público, ya que requiere tiempo, voluntad y esfuerzo de todos.

Alanis (1997) realizó un estudio para detectar cuáles son los factores que afectan el clima organizacional en los diferentes departamentos administrativos y cuáles son sus consecuencias. La muestra estuvo constituida por 63 trabajadores. Se utilizó el método de casos y la encuesta para recabar información sobre el ambiente laboral, involucramiento en el trabajo y la satisfacción del personal. Se encontró que existe desmotivación de los empleados, inconformidad hacia el mismo y por ende la inexistente afiliación hacia la organización. También que las relaciones personales y grupales son deficientes, al igual que la comunicación, lo que origina descontento e insatisfacción en los empleados.

Mañón (1997) desarrolló un instrumento de medición de actitudes de clima laboral, con el objetivo de conocer la opinión de los empleados respecto al clima, las actitudes, la satisfacción en el trabajo, el compromiso y participación en la empresa; además si la edad, sexo, escolaridad, antigüedad y el área al que pertenece influyen en la percepción del clima. La muestra estuvo constituida por 160 empleados de una empresa manufacturera. Cerca del 52% de los empleados tienen una opinión desfavorable del clima laboral y esto demuestra que no están satisfechos con el trabajo ni se sienten comprometidos con la organización. Encontró que las variables demográficas no afectan en la percepción que se tenga del clima.

López (1999) realizó un estudio para determinar si los factores ambientales influyen en la satisfacción y el desgaste emocional en un centro de salud. La muestra estuvo constituida por 84 empleados. Los resultados encontrados fueron que los profesionales de la salud percibieron que las condiciones físico-ambientales no eran adecuadas y el personal del área de diagnóstico lo evaluó de formas más negativa. Así mismo algunos factores relacionados con la satisfacción como la relación con el jefe, con los compañeros y trabajo en si mismo se ven afectados por algunas variables ambientales y por otro lado estos factores tienen impacto en el desgaste emocional experimentado por el personal.

Valencia (2000) realizó un estudio en el cual quería encontrar si existen diferencias en la percepción del clima y la satisfacción que tiene el personal

administrativo y sindicalizado de una empresa de traslado de valores. La muestra fue constituida de 100 trabajadores de los cuales 33 fueron sindicalizados y 67 administrativos. Los resultados demuestran un clima organizacional malsano, en la comparación del personal administrativo y sindicalizado en cuanto al clima los administrativos les resultan indiferentes mientras que los sindicalizados muestran una postura desfavorable. Respecto a la satisfacción no se encontraron diferencias y en cuanto a los datos demográficos el ingreso influye en la percepción del clima como el salario y ascensos; y la edad no es un factor determinante en el clima.

Rodríguez (2003) realizó un estudio para conocer si los profesores están motivados para inscribirse a los programas de superación y actualización docente del CCH plantel Sur y conocer si el clima laboral permite llegar a los objetivos de la institución. La muestra estuvo constituida por 596 profesores de los dos turnos que laboraron en el semestre 2003-1. Se encontró que la forma de administrar el colegio tienen un impacto importante en el clima, ya que debido a su informalidad, ausencia de liderazgo, deficiente comunicación ha propiciado que el personal muestre poco compañerismo, falta de motivación, desconfianza, poca iniciativa, así como sentirse insatisfechos con su trabajo.

3.6 SÍNTESIS

Debido a los efectos que tiene el clima laboral sobre la satisfacción de las necesidades psicológicas y sociales de su personal debe ser de interés para la organización evaluar el clima con el fin de conocer todo lo que pasa en ella y elaborar propuestas para mejorar.

Debido a que hay una confusión en los términos del clima y la satisfacción, es importante hacer la distinción entre ambos aunque están relacionados. El clima se refiere a las percepciones en el trabajo y la satisfacción implica una valoración de las condiciones de trabajo.

La distinción entre el concepto de clima y el de satisfacción se resume en tres niveles: el nivel de abstracción utilizada, el nivel afectivo implicado y el nivel de análisis implicado.

Los trabajadores que pueden encontrar en su lugar de trabajo una respuesta a sus necesidades y expectativas entonces se pueden decir que están satisfechos. Cuando el clima laboral es alto y favorable propicia satisfacción de las necesidades personales y elevación de la moral de los empleados y cuando el clima laboral es bajo se caracteriza por estados de desinterés, apatía e insatisfacción.

El clima puede considerarse como una variable independiente, dependiente y moderadora. El clima como variable independiente influye directamente en aspectos positivos como la productividad y satisfacción, y negativos, como el

ausentismo y la rotación de personal. El clima como una variable dependiente se refiere al resultado y no la causa y finalmente como variable moderadora en el sentido de que el clima puede ser el enlace indirecto entre dos resultados organizacionales.

El clima laboral se diferencia, como vimos, de la satisfacción en el trabajo, esta diferencia debe de ser considerada cuando se quiere medir ambos aspectos, la teoría que da origen a los instrumentos de medición de uno y otro es la misma. Esta teoría unifica 7 dimensiones que son: participación y compromiso, comunicación, estructura, liderazgo, motivación, relaciones interpersonales y sistema de recompensas.

Las variables de clima laboral que se han ligado con la satisfacción profesional son: recibir ayuda del supervisor, contar con los suficientes recursos, las oportunidades de crecimiento personal, poder tomar decisiones, oportunidad de desarrollar su creatividad e innovar y comunicación adecuada.

Se han realizado numerosas investigaciones en el extranjero que han demostrado que en todos los casos existe una relación entre el clima y la satisfacción de manera positiva. En algunos casos la relación se da con todas las variables y en otros solo algunas. Mientras que en los estudios en México se ha encontrado que algunas organizaciones tienen un clima desfavorable por lo tanto los empleados se muestran insatisfechos y en otras solo algunos factores del clima favorecen a los trabajadores a estar satisfechos.

3.6 CONCLUSIÓN

Como vimos todos estamos inmersos en alguna organización que forma parte importante en nuestro mundo. Así mismo el clima laboral esta compuesto por diferentes elementos que generan una percepción de su ambiente de trabajo y que influye directamente en la satisfacción de los empleados.

Cuando los trabajadores pueden encontrar en su lugar de trabajo una respuesta a sus necesidades personales, sociales y expectativas entonces se pueden decir que están satisfechos. El mejorar el clima laboral puede dar lugar a lograr la satisfacción del empleado haciendo ajustes correctivos en la organización poniendo mayor interés en las necesidades que tienen los empleados y por supuesto la organización.

Por ello surge el interés en investigar como el clima laboral influye en la satisfacción de los empleados, esto nos permite conocer la situación laboral y

CAPÍTULO 4 MÉTODO

4.1 Justificación

Es importante conocer el clima laboral de la organización ya que a través de ello se puede explicar el comportamiento general de su personal, conocer los factores que influyen en que una persona se sienta bien en su ambiente de trabajo se vera reflejado en su satisfacción.

El evaluar la percepción que tienen los empleados del clima laboral permite identificar cuáles son los factores que están funcionando bien dentro de la organización y los factores que no, pueden ser indicadores de conflicto y a través de estos realizar cambios en beneficio de la organización.

Si el empleado tiene una percepción positiva de su ambiente de trabajo permite que se sienta bien desempeñándolo, contento, motivado y por lo tanto satisfecho; por lo que disminuye que se presenten problemas de ausentismo, rotación del personal, insatisfacción, baja productividad, etc.

4.2 Planteamiento del problema

En las últimas décadas, el estudio del clima en el ámbito laboral ha despertado un gran interés en las organizaciones. Este creciente interés parece deberse a la influencia que el clima ejerce sobre determinadas variables, procesos individuales y organizacionales, como son la comunicación, la solución de problemas, la motivación, la satisfacción laboral y el bienestar psicológico.

El conocimiento de las actitudes de los empleados hacia su trabajo es una fuente de información de enorme importancia como elemento de diagnóstico de la situación laboral y delimitar cuáles son las fuentes más importantes de satisfacción para a partir de dicha información poder encontrar una solución. De ahí que surge el interés en investigar si el clima laboral influye en la satisfacción de los empleados tomando en cuenta sus factores personales, por lo tanto la pregunta de investigación es:

¿Cuál es la relación entre clima, satisfacción y características sociodemográficas?

4.3 Objetivo General

Determinar la relación entre el clima laboral y la satisfacción laboral en relación con las características sociodemográficas de los empleados

4.3.1 Objetivos específicos

- 1.-Determinar si los factores sociodemográficos influyen en la percepción del clima laboral
- 2.-Determinar si los factores sociodemográficos influyen en la satisfacción de los empleados
- 3.-Proponer alternativas para mejorar el clima laboral de acuerdo a los resultados obtenidos.
- 4.-Obtener la confiabilidad de los instrumentos utilizados

4.4 Hipótesis

H₁= Existe relación estadísticamente significativa entre el clima laboral y la satisfacción

H₂=Existe relación estadísticamente significativa entre clima laboral y características sociodemográficas

H₃=Existe relación estadísticamente significativa entre la satisfacción y características sociodemográficas

4.5 Variables

Variable Independiente

Clima laboral medido por los factores:

- ◆ Participación-compromiso
- ◆ Comunicación
- ◆ Estructura
- ◆ Liderazgo
- ◆ Motivación
- ◆ Relaciones interpersonales
- ◆ Satisfacción
- ◆ Sistema de recompensas

Variable Dependiente

Satisfacción Laboral medido por los factores:

- ◆ Trabajo en si mismo
- ◆ Oportunidad de promoción
- ◆ Salarios
- ◆ Relación con el jefe
- ◆ Relación con los compañeros

Variables Clasificadoras (características sociodemográficas)

- ◆ Sexo
- ◆ Edad

- ◆ Escolaridad
- ◆ Estado civil
- ◆ Número de hijos
- ◆ Personas con quien vive
- ◆ Puesto
- ◆ Antigüedad en el puesto
- ◆ Sueldo

4.6 Definición Conceptual

Y Variable Independiente

Las definiciones conceptuales son de Mañón Campos (1997):

Clima Laboral: Suma de Factores físicos, psicológicos y sociales que interactúan en un contexto para crear una atmósfera perceptible y compartida por los empleados de la misma institución.

1) Participación-Compromiso con la empresa. Conocimiento que tiene el empleado de las metas y objetivos de la organización, en qué grado siente el compromiso de cumplirlas y participar activamente para lograrlo. Considerando que su participación es importante.

2) Comunicación. Proceso dinámico en el que dos o más personas comparten ideas e información.

3) Estructura. Forma como se coordinan las actividades y se controlan las acciones de los empleados de una organización.

4) Liderazgo. Influencia sobre las personas a través de un proceso de comunicación para el logro de los objetivos.

5) Motivación. Deseo de esforzarse para alcanzar las metas de la organización, con la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual.

6) Relaciones interpersonales. Interacciones entre individuos que pertenecen a un mismo contexto social.

7) Satisfacción. Complacencia que tiene el empleado por el trabajo que desempeña y todos los factores que en él intervienen.

8) Sistemas de recompensas. Políticas y normas que rigen la aplicación de estímulos materiales.

Y Variable Dependiente

Las definiciones conceptuales son de García (1985):

Satisfacción Laboral. Es el grado en que un individuo experimenta sentimientos positivos en relación con las distintas facetas de su actividad laboral, su ambiente de trabajo y sus relaciones con sus compañeros.

- 1) Trabajo mismo. En el que se especifica el contenido e índole de las tareas, funciones y actividades realizadas por el sujeto en el puesto.
- 2) Oportunidades de promoción. Hace referencia a las posibilidades de ser ascendido a un puesto de nivel superior al ocupado en ese momento.
- 3) Salario y prestaciones. Representa toda aquella remuneración en efectivo o en especie que se otorga a cambio del desempeño de un trabajo.
- 4) Relación con el jefe. Se refiere a la relación que establece el sujeto con sus superiores en el ámbito laboral.
- 5) Relación con los compañeros. Representa la relación que se establece con las personas que convive y colabora el sujeto en las actividades laborales.

Y Variables Clasificadoras

- 1) Sexo. Carácter de los seres humanos orgánicos por el cual pueden ser hombre o mujer.
- 2) Edad. Tiempo en que una persona ha vivido a contar desde que nació hasta el momento que se considera.
- 3) Escolaridad. Último grado de estudios formales realizados.
- 4) Estado civil. Es la condición civil en el que se encuentra la persona.
- 5) Número de hijos. Es la cantidad de hijos que tiene.
- 6) Vive. Son las personas con las que habita.
- 7) Puesto. Es la posición que ocupa del sujeto dentro de la organización.
- 8) Antigüedad. Es el tiempo transcurrido que tiene en su empleo.
- 9) Sueldo. Es el salario mensual otorgado por el trabajo realizado.

4.7 Definición Operacional

Y Variable Independiente

Clima Laboral. Es la puntuación directa que obtienen los sujetos en cada factor de la prueba de Clima laboral.

- 1) Participación-Compromiso con la empresa. Respuesta a los reactivos del instrumento referentes al grado en que los trabajadores entienden las actividades a realizar y se comprometen con el trabajo.
- 2) Comunicación. Respuesta a los reactivos del instrumento referentes al grado de comprensión de las ideas, los objetivos, políticas y metas de la empresa.
- 3) Estructura. Respuesta a los reactivos del instrumento referentes al grado en que se planean y desarrollan las actividades, así como el grado de control que se ejerce a los empleados.
- 4) Liderazgo. Respuesta a los reactivos del instrumento referentes al grado en que los jefes ayudan y animan al personal para el buen desarrollo de sus actividades.
- 5) Motivación. Respuesta a los reactivos del instrumento referentes al grado en que se anima a los trabajadores para alcanzar las metas de la organización y satisfacer sus necesidades.
- 6) Relaciones interpersonales. Respuesta a los reactivos del instrumento referentes al grado en que los empleados se ayudan entre sí y se muestran amables con sus compañeros.
- 7) Satisfacción. Respuesta a los reactivos del instrumento referentes al estado de placer que el trabajador puede experimentar en su trabajo.
- 8) Sistemas de recompensas. Respuesta a los reactivos del instrumento referentes a los medios para obtener estímulos económicos.

Y Variable Dependiente

Satisfacción laboral. Es la puntuación directa que obtienen los sujetos en cada factor de la prueba de Satisfacción laboral.

- 1) Trabajo mismo. Respuesta a los reactivos del instrumento referentes a lo agradable, interesante y variado del trabajo que desempeña.
- 2) Oportunidades de promoción. Respuesta a los reactivos del instrumento referentes a las políticas y facilidades que se dan en la organización para ser ascendido de puesto.

3) Salario y prestaciones. Respuesta a los reactivos del instrumento que hacen mención a los ingresos económicos resultantes del desempeño de un trabajo.

4) Relación con el jefe. Respuesta a los reactivos del instrumento relacionados con la interacción que se establece con el superior.

5) Relación con los compañeros. Respuesta a los reactivos del instrumento referentes a la interacción que se establece con las personas con quien se trabaja.

Las variables mencionadas anteriormente se plantean como independiente y dependiente pero no en el sentido de ausencia o presencia de tal condición, ya que el clima laboral siempre está presente aún cuando los empleados no estén satisfechos. Sino que se plantea en el sentido de la relación que existe entre ellas y como la percepción del clima puede afectar en la satisfacción de los empleados, por esto el clima se considera como variable independiente y la satisfacción como variable dependiente para este estudio.

4.8 Sujetos

La población total es de 170 empleados, 150 en área de producción y 20 administrativos. La muestra quedo constituida por 100 trabajadores de la empresa papeles Lozar S.A. de C.V de los cuales 90 fueron del área de producción y solo 10 del área administrativa. El 84% de los sujetos son hombres y el 16% mujeres, con edades entre 18 y los 63 años.

4.9 Muestreo

100 empleados de la empresa papelera los cuales fueron seleccionados arbitrariamente de la población total. Es un muestreo no probabilístico accidental no estratificado.

4.10 Tipo de estudio

Se utilizó un estudio descriptivo-correlacional. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de las personas, grupos o cualquier otro fenómeno que sea sometido análisis. Miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Los estudios correlacionales tienen como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables que ya ocurrieron (Hernández, 1998).

4.11 Diseño

El diseño es no experimental; ya que se mide el comportamiento en un escenario donde los hechos ya ocurrieron y se realizó sin manipular deliberadamente la variable independiente. Dentro de estos diseños, es un diseño transversal descriptivo para la descripción de la muestra y trasversal correlacional que es para comprobar que existe relación entre las variables. Los diseños de

investigación transversal recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único (Hernández, 1998).

4.12 Instrumentos

Se aplicaron dos instrumentos uno para medir el clima laboral y el otro mide la satisfacción en el trabajo.

1.- El instrumento de **Clima Organizacional** es un cuestionario estructurado, con validez y confiabilidad en México; integrado por 33 preguntas repartidas en 8 dimensiones o subescalas (compromiso-participación, comunicación, motivación, estructura, liderazgo, relaciones interpersonales, satisfacción y sistema de recompensas). Su construcción se basa en una escala de tipo Likert; elaborado por Maí n Campos, 1997. El autor reporta una confiabilidad de .92, lo cual obtuvo a través del coeficiente de Cronbach. La validez del instrumento se obtuvo aplicando el método interjuez. (Para ver el formato del instrumento, consultar anexo 2)

Tabla 1. Para obtener los resultados en términos numéricos, se asignan valores a las categorías de respuesta, de la siguiente manera:

CLAVE	RESPUESTA	CALIFICACIÓN
TA	Totalmente de acuerdo	5
A	De acuerdo	4
I	Indiferente	3
D	En desacuerdo	2
TD	Totalmente en desacuerdo	1

Esto a excepción del reactivo 16, el cual se plantea en sentido negativo, por lo tanto las calificaciones se invierten. La clasificación de los reactivos por escala se encuentra en el anexo 4.

2.- La Escala de **satisfacción laboral** fue elaborado por Gardá a y Gardá a, B (1985) que está basada en el instrumento de Hollinger y Clarck (1982). Originalmente consta de 5 factores en 22 reactivos tipo Likert debido a que no contaba con validez y confiabilidad en los dos últimos factores López, E. (1999) con el propósito de determinar la estructura empírica del instrumento y a su vez obtener la validez realizó el análisis factorial de los componentes principales estando la solución final sujeta a una rotación varimax quedando cuatro factores con valores mayores a 1.00. Estos cuatro factores son: relaciones con el jefe, promoción, relación con los compañeros de trabajo y trabajo en si mismo. Finalmente se obtuvo la confiabilidad del instrumento total con el Coeficiente Alpha de Cronbach que fue de 0.908. (Para ver el formato del instrumento, consultar el anexo 3)

Tabla 2. Para obtener los resultados en términos numéricos, se asignan valores a las categorías de respuesta, de la siguiente manera:

CLAVE	RESPUESTA	CALIFICACIÓN
TA	Totalmente de acuerdo	5
A	De acuerdo	4
I	Indiferente	3
D	En desacuerdo	2
TD	Totalmente en desacuerdo	1

La clasificación de los reactivos por escala se encuentra en el anexo 4.

4.13 Procedimiento

1.-Para la aplicación se entregaron los cuestionarios y se dieron instrucciones específicas para contestar cada uno. Haciendo énfasis en el anonimato de las respuestas.

2.-Una vez contestados los cuestionarios, estos fueron recolectados para elaborar la base de datos y someter los resultados a un análisis estadístico.

3.-El procedimiento estadístico se realizó a través del paquete Estadístico de las Ciencias sociales (SPSS Versión11).

4.-Se realizó un análisis descriptivo para ver la distribución de la muestra en las variables demográficas tales como: sexo, edad, escolaridad, estado civil, número de hijos, vive, nivel económico, puesto, antigüedad y sueldo. Esto se llevó a través del cálculo de frecuencias.

5.- Se realizó un Alpha de Cronbach para evaluar la consistencia interna de los instrumentos.

6.- Se realizó un Anova de una vía para saber si existían diferencias significativas entre grupos en referencia al clima, la satisfacción y las variables demográficas.

7.-Se realizó una Correlación de Pearson para saber si existe relación entre el clima, la satisfacción y las variables demográficas. El grado de asociación entre las variables.

8.-Finalmente se realizó la interpretación de resultados en base a los análisis estadísticos comparando grupos de interés.

CAPÍTULO 5 RESULTADOS y DISCUSIÓN

5.1 Estadística Descriptiva

En este apartado se presenta el análisis descriptivo para conocer la distribución de la muestra basada en las medidas de tendencia central. Para ello se utilizó una tabla que permite visualizar los resultados obtenidos.

Tabla 3. Datos demográficos con las medidas de tendencia central

Variable	Grupo	Frecuencia	Muestra %	Media	Mediana	Moda	Desviación E.
Sexo	Femenino	16	16%	1.84	2	2	.368
	Masculino	84	84%				
Edad	18-27	25	25%	35	33	32	9.19
	28-37	38	38%				
	38-47	22	22%				
	+ 49	15	15%				
Escolaridad	Primaria	38	38%	2	2	2	1.12
	Secundaria	41	41%				
	Bachillerato	4	4%				
	Técnica	14	14%				
	Profesional	3	3%				
Estado civil	Soltero	16	16%	2.17	2	2	.829
	Casado	59	59%				
	Unión libre	20	20%				
	Divorciado	2	2%				
	Viudo	3	3%				
#Hijos	Ninguno	18	18%	2	2	2	1.32
	Uno	13	13%				
	Dos	35	35%				
	Tres	19	19%				
	Cuatro	13	13%				
	Cinco	2	2%				
Vive	Solo	5	5%	3.55	4	4	.987
	Padres	14	14%				
	Pareja	8	8%				
	Pareja-hijos	67	67%				
	Hijos	6	6%				
Antigüedad	1 año	20	20%	5	5	1	3.92
	2 años	10	10%				
	3 años	10	10%				
	4 años	8	8%				
	5 años	12	12%				
	6 años	7	7%				

	7años	8	8%				
	8 años	10	10%				
	9años	5	5%				
	+10 años	10	10%				
Sueldo	1063-2000	22	22%	3277	2900	2000	1814
	2100-2800	28	28%				
	3000-3800	22	22%				
	4000-4800	19	19%				
	5000-15000	9	9%				
Puesto	Adm.	10	10%	1.10	1	1	.3015
	Producción	90	90%				

*El salario mínimo en el 2005 (año del estudio) era de: \$ 48.67

5.2 Estadística Inferencial

En esta parte se realizaron tres análisis estadísticos: Coeficiente de confiabilidad de Alfa-Cronbach, Anova para identificar diferencias significativas de dos o más grupos y Correlaciones para conocer el grado de asociación entre las variables.

5.2.1 Coeficiente de confiabilidad de Alfa-Cronbach

Se realizó un análisis de confiabilidad de Alfa-Cronbach, el cual consiste en ver hasta que punto los sujetos tienen un rendimiento consistente en las diversas partes del test (Hernández, 1998). Se efectuó para la prueba de Clima laboral y la prueba de Satisfacción. Este análisis se realizó primero por factor y después la prueba en general.

Tabla 4
Coeficiente de Confiabilidad de la Prueba de Clima Laboral

FACTOR	# Reactivos	Confiabilidad
Compromiso-participación	5	Alpha = 0.71
Comunicación	5	Alpha = 0.66
Estructura	4	Alpha = 0.52
Liderazgo	4	Alpha = 0.63
Motivación	4	Alpha = 0.69
Relaciones interpersonales	4	Alpha = 0.67
Satisfacción	3	Alpha = 0.62
Sistema de recompensas	4	Alpha = 0.67

El coeficiente de confiabilidad total de la prueba es Alpha = 0.658.

Tabla 5
Coeficiente de Confiabilidad de la Prueba de Satisfacción Laboral

FACTORES	# Reactivos	Confiabilidad
Trabajo en si mismo	7	Alpha =0.73
Promoción	3	Alpha =0.56
Salario y prestaciones	3	Alpha = 0.73
Relación con el jefe	5	Alpha = 0.65
Relación con compañeros	4	Alpha =0.71

El coeficiente de confiabilidad total de la prueba es Alpha = 0.676.

5.2.2 ANOVA

Se realizaron Análisis de Varianza de una Vía (One Way) entre la variable independiente (clima laboral), dependiente (satisfacción) y clasificatorias (factores sociodemográficos).

Primero se realizó el análisis de varianza entre el clima laboral y factores sociodemográficos. Los análisis que se realizaron pero que no fueron significativos fueron para las variables: escolaridad, estado civil, número de hijos, personas con las que vive, puesto, antigüedad y sueldo.

Tabla 6
Análisis de Varianza (ANOVA One Way) para la variable sexo con los factores de clima laboral.

Variable /factor	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7	Factor 8
Femenino								
N	16	16	16	16	16	16	16	16
Media	7.48	2.72	2.73	2.85	2.89	2.76	2.66	2.57
F	2.287	4.124	3.068	7.005	6.794	8.540	15.013	3.601
Sig.	.134	.045*	.083	.009**	.011**	.004**	.000***	.061
Masculino								
N	84	84	84	84	84	84	84	84
Media	7.71	3.09	3.04	3.34	3.42	3.34	3.39	3.00
F	2.287	4.124	3.068	7.005	6.794	8.540	15.013	3.601
Sig.	.134	.045*	.083	.009**	.011**	.004**	.000***	.061

* < $\alpha = .05$

** < $\alpha = .01$

*** < $\alpha = .001$

En el anova anterior, se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre hombres y mujeres en el Factor 2 Comunicación con una significancia de .45 ($\leq .05$) y una diferencia entre medias de .36. También se encontró significancia en el Factor 4 Liderazgo de .009 ($\leq .01$) con una diferencia de medias de .49 entre hombres y mujeres. Así mismo se encontró significancia de .011 ($\leq .01$) en el

Factor 5 Motivación con una diferencia de medias de .53, también existe significancia de .004 ($\leq .01$) en el Factor 6 Relaciones interpersonales y una diferencia de medias de .73 y finalmente una significancia de .000 ($\leq .001$) en el factor 7 Satisfacción con una diferencia de medias de .73.

De acuerdo con lo anterior se puede decir que los hombres tienen mejor percepción del clima laboral que las mujeres, es decir, perciben una mejor comunicación, un mejor liderazgo, se sienten más motivados, tienen mejores relaciones personales y se sienten más satisfechos.

Tabla 7

Análisis de Varianza (ANOVA One Way) para la variable rangos de edad con los factores de clima laboral.

Variable/factor	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5	Factor 6	Factor 7	Factor 8
18-27 años								
N	25	25	25	25	25	25	25	25
Media	7.86	3.31	3.07	3.27	3.48	3.55	3.41	3.14
F	.950	2.131	.880	2.912	.563	2.317	.944	1.179
Sig.	.442	.101	.454	.038*	.641	.080	.423	.322
28-37 años								
N	38	38	38	38	38	38	38	38
Media	7.67	3.30	2.90	3.36	3.34	3.11	3.21	2.91
F	.950	2.131	.880	2.912	.563	2.317	.944	1.179
Sig.	.442	.101	.454	.038*	.641	.080	.423	.322
38-47 años								
N	22	22	22	22	22	22	22	22
Media	7.55	2.82	2.94	2.92	3.19	3.07	3.12	2.94
F	.950	2.131	.880	2.912	.563	2.317	.944	1.179
Sig.	.442	.101	.454	.038*	.641	.080	.423	.322
49-63 años								
N	15	15	15	15	15	15	15	15
Media	7.64	2.93	3.20	3.51	3.28	3.35	3.44	2.63
F	.950	2.131	.880	2.912	.563	2.317	.944	1.179
Sig.	.442	.101	.454	.038*	.641	.080	.423	.322

* $\leq \alpha = .05$

De acuerdo con lo anterior, existen diferencias estadísticamente significativas entre los rangos de edad con el Factor 4 Liderazgo con una significancia de .038 ($\leq .05$) siendo la media más alta para el rango de edad de 49 -63 años. Por lo tanto las personas entre esa edad perciben un mejor liderazgo por parte de su jefe inmediato.

Después se realizó el análisis de varianza entre la satisfacción laboral y factores sociodemográficos. Los análisis que se realizaron pero que no fueron significativos fueron para las variables: estado civil, número de hijos y puesto.

Tabla 8
Análisis de Varianza (ANOVA One Way) para la variable sexo con los factores de Satisfacción laboral.

Variable/factor	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
Femenino					
N	16	16	16	16	16
Media	2.95	2.25	2.39	2.72	3.09
F	8.437	8.596	9.000	2.805	2.710
Sig.	.005**	.004**	.003**	.097	.103
Masculino					
N	84	84	84	84	84
Media	3.35	2.85	3.14	3.03	3.44
F	8.437	8.596	9.000	2.805	2.710
Sig.	.005**	.004**	.003**	.097	.103

** < α = .01

En el anova anterior, se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre hombres y mujeres en el Factor 1 Trabajo mismo con una significancia de .005 ($\leq .01$) y una diferencia entre medias de .4. También se encontró significancia en el Factor 2 Promociones de .004 ($\leq .01$) con una diferencia de medias de .6 entre hombres y mujeres y finalmente una significancia de .003 ($\leq .01$) en el Factor 3 Salarios con una diferencia de medias de .75.

De acuerdo con lo anterior se puede decir que los hombres se sienten más satisfechos que las mujeres, es decir, conocen y les agrada el trabajo que realizan, consideran que tienen posibilidades de ascender de puesto y se consideran mejor remunerados por su trabajo.

Tabla 9
Análisis de Varianza (ANOVA One Way) para la variable rangos de edad con los factores de Satisfacción laboral.

Variable/factor	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
18-27 años					
N	25	25	25	25	25
Media	3.32	2.77	3.21	2.97	3.67
F	1.300	2.367	3.124	2.187	2.454
Sig.	.279	.076	.029*	.095	.068
28-37años					
N	38	38	38	38	38
Media	3.18	2.64	2.94	2.96	3.17
F	1.300	2.367	3.124	2.187	2.454
Sig.	.279	.076	.029*	.095	.068
38-47 años					
N	22	22	22	22	22

Media	3.29	2.62	2.62	2.78	3.31
F	1.300	2.367	3.124	2.187	2.454
Sig.	.279	.076	.029*	.095	.068
49-63 años					
N	15	15	15	15	15
Media	3.49	3.22	3.48	3.36	3.55
F	1.300	2.367	2.367	2.187	2.454
Sig.	2.279	.076	.029*	.095	.068

* < α = .05

De acuerdo con lo anterior, existen diferencias estadísticamente significativas entre los rangos de edad con el Factor 3 Salarios con una significancia de .029 ($\leq .05$) siendo la media más alta para el rango de edad de 49 -63 años. Por lo tanto las personas entre esa edad se consideran bien remuneradas por su trabajo.

Tabla 10

Análisis de Varianza (ANOVA One Way) para la variable escolaridad con los factores de Satisfacción laboral.

Variable/factor	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
Primaria					
N	38	38	38	38	38
Media	3.35	2.97	3.21	2.96	3.37
F	1.840	2.692	.997	.220	.399
Sig.	.127	.036*	.413	.927	.809
Secundaria					
N	41	41	41	41	41
Media	3.35	2.66	2.84	3.04	3.47
F	1.840	2.692	.997	.220	.399
Sig.	.127	.036*	.413	.927	.809
Bachillerato					
N	4	4	4	4	4
Media	3.32	1.83	2.75	2.80	3.37
F	1.840	2.962	.997	.220	.399
Sig.	.127	.036*	.413	.927	.809
Técnica					
N	14	14	14	14	14
Media	2.97	2.61	3.00	2.90	3.17
F	1.840	2.962	.997	.220	.399
Sig.	.127	.036*	.413	.927	.809
Profesional					
N	3	3	3	3	3
Media	3.00	3.11	3.44	3.06	3.25
F	1.840	2.962	.997	.220	.399
Sig.	.127	.036*	.413	.927	.809

* < α = .05

De acuerdo con lo anterior, existen diferencias estadísticamente significativas de acuerdo a la escolaridad de los empleados con el Factor 2 Oportunidades de Promoción con una significancia de .36 ($\leq .05$) siendo la media más alta los que tienen estudios profesionales. Por lo tanto las personas con estudios profesionales consideran que tienen oportunidad de ascender de puesto

Tabla 11
Análisis de Varianza (ANOVA One Way) para la variable personas con las que vive con los factores de Satisfacción laboral.

Variable/factor	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
Solo					
N	5	5	5	5	5
Media	3.20	3.06	3.53	3.00	3.40
F	1.462	1.998	.857	.773	2.862
Sig.	.220	.101	.493	.546	.027*
Padres					
N	14	14	14	14	14
Media	3.13	2.52	2.71	2.74	3.46
F	1.462	1.998	.857	.773	2.862
Sig.	.220	.101	.493	.546	.027*
Pareja					
N	8	8	8	8	8
Media	3.05	2.58	2.83	2.87	2.25
F	1.462	1.998	.857	.773	2.862
Sig.	.220	.101	.493	.546	.027*
Pareja e hijos					
N	67	67	67	67	67
Media	3.37	2.86	3.07	3.06	3.48
F	1.462	1.998	.857	.773	2.862
Sig.	.220	.101	.493	.546	.027*
Hijos					
N	6	6	6	6	6
Media	3.09	2.11	3.00	2.83	3.16
F	1.462	1.998	.857	.773	2.862
Sig.	.220	.101	.493	.546	.027*

* < α = .05

En el anova anterior se encontró que existen diferencias estadísticamente significativas de las personas con las que vive el empleado con el Factor 5 Relaciones con los compañeros con una significancia de .027 (<.05) siendo la media más alta las personas que viven con su pareja e hijos. Por lo tanto estas personas se relacionan mejor con sus compañeros de trabajo.

Tabla 12
Análisis de Varianza (ANOVA One Way) para la variable rangos de antigüedad con los factores de Satisfacción laboral.

Variable/factor	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
1-5 años					
N	61	61	61	61	61
Media	3.21	2.65	2.92	2.98	3.44
F	4.072	1.322	.778	.113	.486
Sig.	.020*	.271	.462	.893	.616
6-10 años					
N	31	31	31	31	31
Media	3.50	2.92	3.16	3.02	3.44
F	4.072	1.322	.778	.113	.486
Sig.	.020*	.271	.462	.893	.616

11-23 años					
N	8	8	8	8	8
Media	3.08	2.87	3.20	2.90	3.28
F	4.072	1.322	.778	.113	.486
Sig.	.020*	.271	.462	.893	.616

* < α = .05

De acuerdo con lo anterior, existen diferencias estadísticamente significativas entre los rangos de antigüedad con el Factor 1 Trabajo mismo con una significancia de .020 ($\leq .05$) siendo la media más alta los que tienen trabajando entre 6 y 10 años. Por lo tanto las personas que han laborado en este rango de años conocen y les agrada el trabajo que realizan en la empresa.

Tabla 13

Análisis de Varianza (ANOVA One Way) para la variable rangos de sueldo con los factores de Satisfacción laboral.

Variable/factor	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
\$1063- \$2000					
N	22	22	22	22	22
Media	3.33	2.65	2.65	2.83	3.34
F	.662	1.883	3.612	.332	.721
Sig.	.620	.120	.009**	.856	.580
\$2100-\$2800					
N	28	28	28	28	28
Media	3.32	2.55	2.76	3.02	3.34
F	.662	1.883	3.612	.332	.721
Sig.	.620	.120	.009**	.856	.580
\$3000-\$3800					
N	22	22	22	22	22
Media	3.23	2.69	3.13	3.07	3.25
F	.662	1.883	3.612	.332	.721
Sig.	.620	.120	.009**	.856	.580
\$4000-\$4800					
N	19	19	19	19	19
Media	3.37	3.05	3.57	3.02	3.60
F	.662	1.883	3.612	.332	.721
Sig.	.620	.120	.009**	.856	.580
\$5000-\$15000					
N	9	9	9	9	9
Media	3.06	3.14	3.29	2.88	3.19
F	.662	1.883	3.612	.332	.721
Sig.	.620	.120	.009**	.856	.580

** < α = .01

De acuerdo con lo anterior, existen diferencias estadísticamente significativas entre los rangos de sueldo con el Factor 3 Salarios con una significancia de .009 ($\leq .01$) siendo la media más alta los que ganan de \$4000 a \$4800. Por lo tanto las personas que perciben este sueldo se sienten bien remuneradas por el trabajo realizado.

5.2. 3 Correlación de Pearson

A continuación se presentan los resultados obtenidos en las correlaciones entre los factores del clima laboral con los factores de Satisfacción y las variables numéricas del cuestionario sociodemográfico entre sí que se observa en la Tabla 14 lo cuál nos indica el grado de relación entre las variables.

Tabla 15. Correlaciones entre clima, satisfacción y demográficos

	F1CL	F2CL	F3CL	F4CL	F5CL	F6CL	F7CL	F8CL	F1SL	F2SL	F3SL	F4SL	F5SL	Edad	#H	Antg.	Sueld
F1CL Part-compromis	1																
F2CL Comunicación	.544**	1															
F3CL Estructura	.469**	.329**	1														
F4CL Liderazgo	.336**	.344**	.354**	1													
F5CL Motivación	.445**	.326**		.464**	1												
F6CL Relaciones-inte	.504**	.550**	.437**	.496**	.459**	1											
F7CL Satisfacción	.403**	.473**		.412**	.543**	.459**	1										
F8CL S.Recompensas	.615**	.576**	.307**	.374**	.526**	.565**	.554**	1									
F1SL Trabajo mismo	.277**	.265**	.402**	.425**	.362**	.437**	.348**	.215*	1								
F2SL O. Promoción	.316**	.233*		.399**	.266**	.265**	.514**	.407**	.381**	1							
F3SL Salario	.417**	.390**	.297**	.308**	.263**	.334**	.659**	.463**	.272**	.552**	1						
F4SL Relación-jefe	.446**	.296**	.399**	.508**	.448**	.374**	.339**	.387**	.541**	.405**	.402**	1					
F5SL Relac-compañe	.452**	.359**	.300**	.342**	.360**	.583**	.506**	.464**	.462**	.339**	.463**	.489**	1				
Edad														1			
#hijos								.202*						.699**	1		
Antig.														.360**	.217*	1	
Sueld.											.258**						1

* sig. De .05

**sig de .01

Abreviaturas

CL = Clima laboral

F1CL= Factor 1 (Participación y compromiso)

F2CL = Factor 2 (Comunicación)

F3CL = Factor 3 (Estructura)

F4CL = Factor 4 (Liderazgo)

F5CL = Factor 5 (Motivación)

F6CL = Factor 6 (Relaciones interpersonales)

F7CL = Factor 7 (Satisfacción)

F8CL = Factor 8 (Sistema de recompensas)

SL = Satisfacción Laboral

F1SL= Factor 1 (Trabajo mismo)

F2SL =Factor 2 (Oportunidades de promoción)

F3SL= Factor 3 (Salarios)

F4SL= Factor 4 (Relación con el jefe)

F5SL= Factor 5 (Relación con compañeros de trabajo)

En relación a la tabla anterior, como resultado de la aplicación de coeficiente de correlación de Pearson de los factores de Clima laboral se encontró:

En relación al factor 1 de clima laboral (Participación y compromiso) los factores que se asocian entre si con un grado de significancia de .01 son las siguientes:

1. A mayor percepción de Participación y compromiso mayor percepción de comunicación.
2. A mayor percepción de Participación y compromiso mayor percepción de estructura.
3. A mayor percepción de Participación y compromiso mayor percepción de liderazgo
4. A mayor percepción de Participación y compromiso mayor percepción de motivación.
5. A mayor percepción de Participación y compromiso mayor percepción de relaciones interpersonales.
6. A mayor percepción de Participación y compromiso mayor percepción de satisfacción.
7. A mayor percepción de Participación y compromiso mayor percepción de sistemas de recompensa.

Lo anterior indica que existe una correlación positiva entre los factores que componen el clima laboral, lo cual quiere decir que para que exista una percepción del clima laboral debe de existir una percepción de cada factor que lo componen, ya que están relacionados entre si.

En relación al factor 2 de Clima laboral (Comunicación) los factores que se asocian entre si con un grado de significancia de .01 son las siguientes:

1. A mayor percepción de comunicación mayor percepción de estructura.
2. A mayor percepción de comunicación mayor percepción de liderazgo.
3. A mayor percepción de comunicación mayor percepción de motivación.
4. A mayor percepción de comunicación mayor percepción de de relaciones interpersonales.
5. A mayor percepción de comunicación mayor percepción de satisfacción.
6. A mayor percepción de comunicación mayor percepción de sistema de recompensa.

En relación al factor 3 de Clima laboral (Estructura) los factores que se asocian entre si con un grado de significancia de .01 son las siguientes:

1. A mayor percepción de estructura mayor percepción de liderazgo.
2. A mayor percepción de estructura mayor percepción de relaciones interpersonales.
3. A mayor percepción de estructura mayor percepción de sistemas de recompensas.

En relación al factor 4 de Clima laboral (Liderazgo) loa factores que se asocian entre si con un grado de significancia de .01 son las siguientes:

1. A mayor percepción de liderazgo mayor percepción de motivación

2. A mayor percepción de liderazgo mayor percepción de relaciones interpersonales
3. A mayor percepción de liderazgo mayor percepción de satisfacción.
4. A mayor percepción de liderazgo mayor percepción de sistema de recompensa.

En relación al factor 5 de Clima laboral (Motivación) los factores que se asocian entre si con un grado de significancia de .01 son las siguientes:

1. A mayor percepción de motivación mayor percepción de relaciones interpersonales.
2. A mayor percepción de motivación mayor percepción de satisfacción.
3. A mayor percepción de motivación mayor percepción de sistema de recompensa.

En relación al factor 6 de Clima laboral (Relaciones interpersonales) los factores que se asocian entre si con un grado de significancia de .01 son las siguientes:

1. A mayor percepción de relaciones interpersonales mayor percepción de satisfacción.
2. A mayor percepción de relaciones interpersonales mayor percepción de sistema de recompensa.

En relación al factor 7 de Clima laboral (Satisfacción) los factores que se asocian entre si con un grado de significancia de .01 son las siguientes:

1. A mayor percepción de satisfacción mayor percepción de sistema de recompensa.

Los factores de clima laboral no se relacionaron con ningún factor numérico del cuestionario sociodemográfico.

Como resultado de la aplicación de coeficiente de correlación de Pearson de los factores de satisfacción laboral se encontró:

En relación al factor 1 de Satisfacción laboral (Trabajo mismo) los factores que se asocian entre si con un grado de significancia de .01 exceptuando la relación con la variable Número de hijos con una significancia de .05, son las siguientes:

1. A mayor trabajo mismo mayor oportunidad de promoción
2. A mayor trabajo mismo mayor salario
3. A mayor trabajo mismo mayor relación con el jefe
4. A mayor trabajo mismo mayor relación con los compañeros de trabajo
5. A mayor número de hijos mayor satisfacción del trabajo mismo

En relación al factor 2 de Satisfacción laboral (Oportunidades de promoción) los factores que se asocian entre si con un grado de significancia de .01 son las siguientes:

1. A mayor oportunidad de promoción mayor salario
2. A mayor oportunidad de promoción mayor relación con el jefe

3. A mayor oportunidad de promoción mayor relación con los compañeros de trabajo.

En relación al factor 3 de Satisfacción laboral (Salario) los factores que se asocian entre si con un grado de significancia de .01 son las siguientes:

1. A mayor salario mayor relación con el jefe
2. A mayor salario mayor relación con los compañeros de trabajo
3. A mayor sueldo mayor salario

En relación al factor 4 de Satisfacción laboral (Relación con el jefe) los factores que se asocian entre si con un grado de significancia de .01 son las siguientes:

1. A mayor relación con el jefe mayor relación con los compañeros.

Como resultado de la aplicación del Coeficiente de Correlación de Pearson, se encontró que la relación entre los factores del clima con los factores de satisfacción que:

En relación al Factor 1 de Clima laboral (Participación y compromiso) con una significancia de .01 con los factores de Satisfacción:

1. A mayor participación y compromiso mayor satisfacción con el trabajo mismo.
2. A mayor participación y compromiso mayor satisfacción con las oportunidades de promoción
3. A mayor participación y compromiso mayor satisfacción con el salario
4. A mayor participación y compromiso mayor satisfacción en la relación con el jefe
5. A mayor participación y compromiso mayor satisfacción en la relación con los compañeros

Lo anterior indica que existe una correlación positiva entre el factor 1 de clima laboral (participación y compromiso) con los factores de satisfacción, lo cual quiere decir que debido a que hay una buena percepción de este factor los trabajadores se sienten satisfechos con el trabajo que realizan, las oportunidades de promoción, el salario recibido, su relación con el jefe y compañeros de trabajo.

En relación al Factor 2 de Clima laboral (Comunicación) con una significancia de .01 con los factores de Satisfacción:

1. A mayor comunicación mayor satisfacción con el trabajo mismo
2. A mayor comunicación mayor satisfacción con las oportunidades de promoción
3. A mayor comunicación mayor satisfacción con el salario
4. A mayor comunicación mayor satisfacción en la relación con el jefe
5. A mayor comunicación mayor satisfacción en la relación con los compañeros

En relación al Factor 3 de Clima laboral (Estructura) con una significancia de .01 con los factores de Satisfacción:

1. A mayor estructura mayor satisfacción con el trabajo mismo
2. A mayor estructura mayor satisfacción con el salario
3. A mayor estructura mayor satisfacción en la relación con el jefe
4. A mayor estructura mayor satisfacción en la relación con los compañeros

En relación al Factor 4 de Clima laboral (Liderazgo) con una significancia de .01 con los factores de Satisfacción:

1. A mayor liderazgo mayor satisfacción con el trabajo mismo
2. A mayor liderazgo mayor satisfacción con las oportunidades de promoción
3. A mayor liderazgo mayor satisfacción con el salario
4. A mayor liderazgo mayor satisfacción en la relación con el jefe
5. A mayor liderazgo mayor satisfacción en la relación con los compañeros

En relación al Factor 5 de Clima laboral (Motivación) con una significancia de .01 con los factores de Satisfacción:

1. A mayor motivación mayor satisfacción con el trabajo mismo
2. A mayor motivación mayor satisfacción con las oportunidades de promoción
3. A mayor motivación mayor satisfacción con el salario
4. A mayor motivación mayor satisfacción en la relación con el jefe
5. A mayor motivación mayor satisfacción en la relación con los compañeros

En relación al Factor 6 de Clima laboral (Relaciones interpersonales) con una significancia de .01 con los factores de Satisfacción:

1. A mayor relaciones interpersonales mayor satisfacción con el trabajo mismo
2. A mayor relaciones interpersonales mayor satisfacción con las oportunidades de promoción
3. A mayor relaciones interpersonales mayor satisfacción con el salario
4. A mayor relaciones interpersonales mayor satisfacción en la relación con el jefe
5. A mayor relaciones interpersonales mayor satisfacción en la relación con los compañeros

En relación al Factor 7 de Clima laboral (Satisfacción) con una significancia de .01 con los factores de Satisfacción:

1. A mayor satisfacción mayor trabajo mismo
2. A mayor satisfacción mayor oportunidades de promoción
3. A mayor satisfacción mayor salario
4. A mayor satisfacción mayor relación con el jefe
5. A mayor satisfacción mayor relación con los compañeros

En relación al Factor 8 de Clima laboral (Sistema de recompensas) con una significancia de .01 con los factores de Satisfacción:

1. A mayor sistema de recompensas mayor satisfacción con el trabajo mismo
2. A mayor sistema de recompensas mayor satisfacción con las oportunidades de promoción

3. A mayor sistema de recompensas mayor satisfacción con el salario
4. A mayor sistema de recompensas mayor satisfacción en la relación con el jefe
5. A mayor sistema de recompensas mayor satisfacción en la relación con los compañeros

En relación con la variable número de hijos la variable que se relacionó con un nivel de significancia de de .01 es:

1. A mayor número de hijos mayor trabajo mismo

En relación con la variable Antigüedad con las variables que se relacionaron con un nivel de significancia de de .01 son:

1. A mayor antigüedad , mayor edad
2. A mayor antigüedad, mayor número de hijos,

En relación con la variable sueldo la variable que se relacionó con un nivel de significancia de de .01 son:

1. A mayor sueldo mayor salario

5.3 DISCUSIÓN

CLIMA LABORAL

De acuerdo con los resultados obtenidos, a través del análisis estadístico tenemos que en términos generales los trabajadores de la papelería tienen una percepción positiva del clima laboral de la empresa. Recordando que el clima es importante en el desarrollo de una organización, en su evolución y su adaptación al medio exterior.

En específico los resultados de esta investigación por medio de las correlaciones entre los factores del clima, arrojan que existe una relación positiva entre la participación y compromiso con la comunicación, estructura, liderazgo, motivación, relaciones interpersonales, la satisfacción y el sistema de recompensas, indicando que a mayor participación y compromiso mayor es la percepción que se tiene de los demás factores y por lo tanto del clima laboral. De igual forma existe una percepción positiva del resto de los factores del clima entre sí. Como en el estudio de Morales y Santibáñez (2005) que realizaron un estudio para medir el clima laboral de una empresa privada y encontraron que los empleados perciben un clima favorable para desempeñar su trabajo especialmente los que tienen mayor responsabilidad en la empresa.

También Flores, Ríos y Sáenz (2003) que realizaron un estudio para determinar la percepción del clima laboral y los factores demográficos de los empleados bancarios y encontraron que existe una percepción del clima positiva en los cuatro factores lo que favorece a una percepción hacia un clima laboral satisfactorio. Así mismo que las mujeres tienen una percepción más positiva que los hombres y en nuestro estudio los hombres tuvieron una percepción más positiva del clima que las mujeres, recordando que solo participaron 16 mujeres.

Aunque la percepción que tienen los empleados de la papelería del clima laboral es favorable, se tiene que poner atención a la estructura de la empresa ya que los empleados tienen una percepción negativa de ésta, en relación a la motivación y la satisfacción, es decir, que no están conformes como se planean y desarrollan las actividades, así como el grado de control que se ejerce sobre ellos. De igual forma Tapia (2003) que realizó un estudio para medir el clima laboral de una empresa también encontró que en general se percibe un clima laboral favorable, aunque hay factores con los que se tienen que trabajar y poner atención, como son: el apoyo que reciben los subordinados de sus jefes inmediatos y la mejora en la medida de sus posibilidades del ambiente físico.

Retomando nuevamente el factor Estructura nos apoyamos en la aproximación estructural (Guion, 1973; Indik, 1965; Inkson et al., 1979; Payne y Pugh, 1976, en González, Tomas y Ferreres, 1995) que dice que el clima organizacional se forma porque los miembros son expuestos a características organizacionales comunes. Como resultado de esta exposición, tienen percepciones similares que

representan su clima organizacional. De este modo el clima es considerado como una manifestación objetiva de la estructura organizacional, esto justifica por qué todos los empleados de la papelera no están totalmente de acuerdo en la forma como se coordinan las actividades y se controlan las acciones que ellos realizan, de tal forma que no sienten el deseo de esforzarse para alcanzar las metas de la organización.

Para ello Mullins (1989; en Furnham, 2001) menciona que una estructura flexible con una red de autoridad, control, comunicaciones y autonomía para cada uno de los miembros favorece a tener un clima sano en la organización, de ahí la importancia que tiene contar con una estructura sólida en la empresa.

Apoyándonos en la teoría de Lickert (1970; en Brunet, 1987) respecto a los diferentes tipos de clima, se puede decir la papelera tienen un clima orientado hacia el papel ya que hacen énfasis en el orden y la racionalidad, los conflictos y la competencia son controlados a través de reglamentos y procedimientos. La previsión y estabilidad de la empresa son características básicas para las organizaciones con esta orientación, motivo por el cual no es fácil hacer cambios. Sustentado así por que los empleados no están de acuerdo la estructura de la empresa.

Los empleados de la papelera están conformes con el liderazgo de sus supervisores pero los hombres entre 49 y 63 años son los que perciben un mejor liderazgo por parte de su jefe inmediato, siendo los trabajadores de mayor edad en la empresa. Para ello retomamos nuevamente la teoría de Likert (1970; en Brunet, 1987) que menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo, por las condiciones organizacionales que estos perciben y el trato que reciben de sus superiores.

En lo que se refiere a la relación con las variables sociodemográficas no se relaciona con ninguna variable del clima laboral, es decir, las variables sociodemográficas no influyeron en la percepción del clima laboral. Como en el estudio de Gatica y Huitrón (1997) que querían conocer la percepción del clima laboral en el Instituto Nacional de Cardiología y su relación con el turno, sexo, escolaridad, edad y antigüedad. Encontraron que el clima se encuentra en término medio en todos los factores y que el estado civil y el tiempo laborado no influyen en la percepción del clima.

De igual manera Cortés (1997) realizó un diagnóstico del clima en una dependencia del sector salud con el objetivo de detectar los factores que influyen en la percepción del individuo, encontró que el nivel escolar tiene poca influencia en la percepción que se tenga del clima. Mientras que la antigüedad y la edad no influyen en dicha percepción. También Hernández y Serrano (1999) que realizaron un diagnóstico de clima laboral a empleados que trabajaban en un campamento de la Delegación Azcapotzalco, encontraron que no influyó en la percepción del clima el nivel jerárquico, estado civil y la antigüedad.

SATISFACCIÓN LABORAL

De acuerdo con los resultados obtenidos, a través del análisis estadístico tenemos que en términos generales los trabajadores de la papelería se sienten satisfechos con el trabajo que realizan en la empresa.

En específico los resultados de esta investigación por medio de las correlaciones entre los factores de satisfacción muestran que existe una relación positiva entre el trabajo mismo con las oportunidades de promoción, los salarios, la relación con el jefe y las relaciones con los compañeros, por lo tanto, se sienten satisfechos con su trabajo a través de estos factores.

Con base a lo anterior retomaremos la teoría de las expectativas formulada por Vroom (1964; en Schultz, 1985) que plantea que el sujeto, con ciertas conductas, conseguirá determinados premios. Un empleado tendrá un buen rendimiento si llega a la conclusión previa de que su esfuerzo va a influir en su rendimiento laboral y éste en otros resultados positivos y atractivos para él. Esta teoría se complementa con la teoría de las necesidades satisfechas también de Vroom (1964 en Schultz, 1985) la cual señala que una persona se siente satisfecha cuando consigue lo que quiere y entre más importante es para ella lo que quiere, más satisfecha estará al conseguirlo. Esto nos permite argumentar por que los empleados de la papelería se sienten satisfechos ya que sus expectativas y necesidades están cubiertas en el trabajo.

Blum y Naylor (1985) afirman que la satisfacción en el trabajo es el resultado de diversas actitudes que poseen los empleados, mismas que tienen que ver con factores específicos tales como salario, supervisión, solución a las inconformidades del empleo, distribución de cargas de trabajo, relación con los compañeros, relación de trabajo con el jefe, etc. Los resultados en este estudio indicaron que la primera causa de satisfacción para los trabajadores de la papelería es la relación con los compañeros, seguido del trabajo mismo, el salario, la relación con el jefe y las oportunidades de promoción.

En la compilación quince investigaciones que realizaron Herzberg, Mausner, Petersen y Capwell (1957; en Chrudden, 1980) encontraron que la faceta "compañero" es la que mencionan como fuente de satisfacción, seguida de supervisión, seguridad, contenido del trabajo, condiciones de trabajo y sueldo. Mientras que en la investigación de Stanger (1950; en Ortega, 1996) el orden resultó así: seguridad, salario, promociones, jefe, reconocimiento, compañeros, prestaciones y pensiones.

Finalmente en el estudio que realizó Ortega (1996) para determinar el grado de satisfacción que producen factores laborales. El factor con mayor influencia fue trabajo mismo, después oportunidades de promoción y jefe, en cuarto salario y prestaciones y finalmente compañeros. Como vemos el orden de los factores que causan satisfacción es distinto esto se debe a que cada organización es diferente

y a que las necesidades y expectativas de los trabajadores también son diferentes.

Se encontró que los hombres se sienten más satisfechos que las mujeres mientras que Morse y Traer (1954; en Schultz, 1985) han determinado que existe un nivel general más elevado de satisfacción laboral entre las mujeres que los hombres. Sin embargo, los datos no son congruentes ni claros, pues algunos estudios han demostrado que las mujeres se sienten contentas con su trabajo mientras que otros demuestran lo contrario.

En cuanto a las oportunidades de promoción los empleados con estudios profesionales son los que consideran que tienen oportunidad de ascender de puesto. Referente a esto McIlew (1982; en López, 1999) menciona que las personas con niveles profesionales o empresariales altos, el compromiso, la solución de problemas laborales, el reconocimiento y la superación, son importantes para ellos. En cambio para los empleados no profesionales estos aspectos no son relevantes, sino más bien factores tales como el salario, la distribución del trabajo y el horario.

Respecto a las personas con quien viven, los empleados que están con su pareja e hijos se relacionan mejor con sus compañeros de trabajo esto se debe a que tienen cubierto el tercer nivel de necesidades sociales de la teoría de Maslow (1943; en Muchinsky, 2002) que se refieren a la necesidad de relacionarse con otros, el ser aceptado por sus semejantes y el interés es por tener amigos, una familia, compañeros y una relación romántica con otra persona.

Respecto a la antigüedad en el empleo Siegel (1973; en Vázquez, 2001) dice que en los primeros años el personal tiende a sentirse satisfecho en su trabajo pero después de unos cuantos años en el trabajo es frecuente que la satisfacción tienda a disminuir. El nivel de satisfacción parece aumentar al cabo de seis o siete años y después mejora y alcanza su máximo para los que han permanecido alrededor de 20 años. Esto nos permite entender por que los empleados de este estudio que tienen laborando entre 6 y 10 años se sienten satisfechos y les agrada el trabajo que realizan en la empresa.

Con relación a las remuneraciones económicas Bruhn, Brunce y Floyd (1980); Jarrel y Reed (1988; en Vázquez, 2003) han demostrado que el empleado está más satisfecho si obtiene más remuneraciones económicas. En este caso los empleados que ganan de \$4000 a \$4800 no son los que mayor sueldo perciben más sin embargo se sienten satisfechos. Una explicación a esto puede ser lo que dice Davis y Newstrom (1989) que opinan que muchos están dispuestos a recibir un sueldo menor con tal de trabajar en el mismo sitio o en un puesto con menos exigencias, o bien tener mayor libertad en las tareas que realizan o en el horario de trabajo.

En cuánto a la relación de las variables demográficas con los factores de satisfacción, las variables que se relacionaron son: el número de hijos con el factor

de trabajo mismo, es decir, las personas con más hijos se sienten más contentos con el trabajo que realizan y el sueldo con el factor de salario, es decir, que si están de acuerdo con su sueldo y están satisfechos por ello. En el estudio de Vázquez (2001) que realizó para analizar la relación entre estrés y satisfacción laboral. Las variables demográficas como el nivel jerárquico, escolaridad, nivel económico influyen de manera significativa en la percepción de mayores oportunidades de promoción, salario y prestaciones.

Mientras que para Nieto (2004) en su investigación para determinar el tipo de relación entre satisfacción y compromiso organizacional, así como la relación con variables clasificatorias. Los resultados demostraron que los factores de sueldo y escolaridad influyen en gran medida en la satisfacción y el compromiso, mientras que el estado civil tiene una influencia mínima en ambos factores. Podemos darnos cuenta que de los factores personales son distintas en los empleados por que se encuentran en situaciones y condiciones personales y laborales distintas, en nuestro estudio las variables demográficas fueron un factor que influyeron en la satisfacción de los empleados.

CLIMA Y SATISFACCIÓN

La hipótesis general de esta investigación se refirió a si existen diferencias estadísticamente significativas entre el clima laboral y la satisfacción de los empleados de la papelería, lo cual es correcto, excepto en el factor de estructura (clima) con el factor de oportunidades de promoción (satisfacción) que no fue significativo.

Se puede decir que debido a que los empleados tienen una percepción positiva del clima laboral se sienten satisfechos con su trabajo. Por ello el clima es útil en explicar cómo los elementos de la organización influyen en los comportamientos, las actitudes, y el bienestar de sus miembros. Retomando a Chruđen (1980) quien menciona que esto se debe a que el clima tiene efectos sobre la satisfacción de las necesidades psicológicas y sociales de su personal y sobre el logro de los objetivos de la organización, esto genera una visión positiva de los empleados de su trabajo.

Lo anterior se complementa con lo que exponen Larouche y Delorme, (en Brunet, 1987) que encontraron que el clima organizacional tiene un efecto directo sobre la satisfacción y el rendimiento de los individuos en el trabajo. La satisfacción en el trabajo es “una resultante afectiva del trabajador a la vista de los papeles del trabajo que éste detenta, resultante final de la interacción dinámica de dos conjuntos de coordenadas, llamados necesidades humanas e incitaciones del empleo. Esto comprueba por qué los factores del clima laboral se relacionaron con la satisfacción en este estudio de forma positiva, esto no quiere decir que siempre tenga que ser así, ya que se puede dar una relación negativa, es decir, tener una mala percepción del clima y esto genere insatisfacción de los empleados.

De acuerdo con Davis (1991) que afirma que el éxito de una empresa depende del factor humano quien debe de contar con un clima laboral favorable, es decir, una percepción positiva al estar satisfecho con su entorno, los resultados arrojados por esta investigación demuestra que los empleados de papeles Lozar están satisfechos.

Como se menciona anteriormente se encontró una relación positiva entre el clima y la satisfacción, así como Madandar y Parvin (2004) que investigaron la satisfacción profesional de los profesores de secundaria en referencia al clima organizacional de la escuela en Irán y la India. Los resultados indicaron que hay una relación significativa entre todos los factores de la satisfacción profesional y seis dimensiones del clima de organización en ambos países.

También León y Pejerrey (1990) que midieron la relación entre la satisfacción laboral y el clima laboral en trabajadores de instituciones universitarias. Los resultados indicaron que la satisfacción está relacionada con las variables del clima laboral. Así mismo Demichele (1999; en Bednar, 2003) realizó un estudio con el propósito de determinar la relación entre clima organizacional y satisfacción en el trabajo. Se encontró que de los 7 factores del clima laboral que incluyó a dicha encuesta, 5 tenían algún efecto en la satisfacción.

De forma similar Herrera y Cassals (2005) realizaron un estudio para conocer los factores del clima que influyen en la calidad de vida laboral y en la satisfacción de un grupo de enfermeras, encontraron que tienen una buena calidad de vida laboral basada en bajos índices de riesgo de condiciones laborales, elevada autoestima y satisfacción. Finalmente en un estudio con 695 empleados de una planta de servicios de utilidad pública se analizó el clima junto con algunas dimensiones de satisfacción y los resultados anteriores muestran una relación significativa entre el clima de la organización y la satisfacción en el trabajo.

En esta investigación todos los factores de clima se relacionaron con la satisfacción a excepción del factor de estructura con el factor de promoción. Lawler (1974; en Brunet, 1987) comparó el clima organizacional de 21 empresas de investigación. Demostró que la estructura organizacional tiene poca relación con el clima. Por el contrario, la mayor parte de las variables organizacionales tiene una relación significativa entre el clima y la satisfacción. De acuerdo con estos resultados, la estructura no juega un papel tan importante en el clima, mientras que los factores de estilo de liderazgo superior inmediato, el comportamiento del grupo y las tareas que tienen efectos sobre la vida organizacional de los empleados influyen directamente en la percepción del clima.

En este estudio se considera que la estructura si es importante en la percepción del clima ya que si no se cuenta con una estructura adecuada, firme y sólida, los trabajadores no contarán con objetivos claros, con metas fijas, los empleados tendrán ambigüedad de papeles (se refiere a la falta de conocimiento e imprecisión de trabajo a desempeñar). Flores (1995) dice que los empleados que

perciben su papel con ambigüedad dirán que su clima organizacional no tiene claridad, que es frío, impersonal y conflictivo. De igual manera Furnham (2001) considera que la estructura de la organización es indispensable así como los procedimientos y procesos cotidianos influyen y determina el clima que, a su vez, afecta a la satisfacción de los empleados.

Bednar (2003) dice que las variables de clima laboral que se han ligado con la satisfacción profesional son: recibir ayuda del supervisor para promover la confianza, la cooperación, contar con suficientes recursos materiales y económicos, oportunidades de crecimiento personal, poder tomar decisiones, contar con incentivos y estímulos, oportunidad de desarrollar su creatividad, y que exista comunicación adecuada entre los miembros de la organización. Retomando las variables que se mencionan anteriormente encontramos que en nuestro estudio las variables que se midieron y relacionaron en base a estas son: ayuda del supervisor (Liderazgo), recursos económicos (sistema de recompensas), tomar decisiones (participación y compromiso), incentivos y estímulos (motivación) y comunicación.

El instrumento que utilizamos para medir el clima laboral fue desarrollado por Mañón (1997) con el objetivo de medir las actitudes de clima laboral para conocer la opinión de los empleados respecto al clima, la satisfacción en el trabajo y el compromiso; además la edad, sexo, escolaridad, antigüedad y el área al que pertenece influyen en la percepción del clima. Encontró que cerca del 52% de los empleados tienen una opinión desfavorable del clima laboral y esto demuestra que no están satisfechos con el trabajo ni se sienten comprometidos con la organización. También que las variables demográficas no afectan en la percepción que se tenga del clima. Contrario a esto en nuestra investigación encontramos que los factores del clima laboral si influyen en la satisfacción y que los factores demográficos no influyen en esta relación como se mencionó anteriormente.

En este estudio las variables sociodemográficas no influyen en la percepción del clima ni en la satisfacción a excepción del factor sueldo y el número de hijos en esta última. Así como en el estudio que realizaron Robles y Dierssen (2005) para identificar la influencia de las dimensiones del clima laboral y características sociodemográficas del modelo EFQM en la satisfacción de los trabajadores de un hospital. Encontraron que casi la mitad de las personas se consideran satisfechas con el clima laboral del hospital y los factores sociodemográficos presentaron menor influencia sobre la satisfacción.

Otra de las hipótesis planteadas se refiere a si existe relación estadísticamente significativa entre clima laboral y características sociodemográficas, se encontró que no existe relación entre estas variables, por lo tanto, las variables sociodemográficas no influyeron en la percepción del clima laboral.

La última hipótesis se refiere a si existe relación estadísticamente significativa entre la satisfacción y características sociodemográficas encontramos que solo existe relación entre el factor sueldo con el factor de salario y número de hijos con el factor de trabajo mismo. Se concluye que las variables sociodemográficas no influyeron en la percepción del clima y en la satisfacción de los empleados.

Es importante aclarar que se encontraron solamente diferencias entre grupos de estas variables como por ejemplo el factor sexo en donde los hombres perciben un mejor clima y se muestran más satisfechos que las mujeres, pero la variable como tal no influye en dicha percepción.

CAPÍTULO 6 CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y SUGERENCIAS

Con base en la investigación documental que sustenta el trabajo teórico de esta tesis, se concluye que la mayoría de los autores citados, las teorías, modelos, definiciones y aportaciones de sus investigaciones son semejantes con los resultados encontrados y permiten fundamentar la siguiente conclusión: el empleado percibe y evalúa una situación como satisfactoria o insatisfactoria, dependiendo del ambiente laboral y cuando puede encontrar dentro de los componentes de la organización una respuesta a sus necesidades, puede alcanzar su plenitud personal y entonces engendrará una visión positiva de su empleo y se sentirá satisfecho.

De acuerdo a los resultados encontrados son los siguientes:

En general los trabajadores de la papelera tienen una percepción positiva del clima laboral de la empresa, se encontró que existe una relación positiva entre todos los factores del clima laboral entre sí a excepción del factor de estructura que no se relacionó con el factor de motivación y satisfacción, es decir, no se sienten motivados ni satisfechos en relación con la estructura de la empresa.

En cuanto a las diferencias entre grupos los hombres tienen mejor percepción del clima en relación a la comunicación, liderazgo, motivación, satisfacción y relaciones interpersonales que las mujeres, los empleados de 49 a 63 años perciben un mejor liderazgo que el resto de los empleados y finalmente los trabajadores con un nivel económico alto se sienten más comprometidos con la empresa.

Respecto a la satisfacción, en términos generales los trabajadores de la papelera se sienten satisfechos con el trabajo que realizan en la empresa, se encontró una relación positiva entre los factores de satisfacción entre sí. En cuanto a las diferencias entre grupos los hombres se sienten más satisfechos que las mujeres ya que les gusta más el trabajo que realizan, consideran que tienen más oportunidades de ascender y se consideran mejor remunerados.

Con respecto a la edad de los empleados de 49 a 63 años se consideran bien remunerados, las personas con estudios profesionales consideran que tienen mejor oportunidad de ascender de puesto, las personas que viven con su pareja e hijos se relacionan mejor con sus compañeros de trabajo, los que tienen trabajando entre 6 y 10 años se sienten más satisfechos y les agrada el trabajo que realizan y finalmente los empleados que ganan de \$4000 a \$4800 se sienten satisfechos con su sueldo.

Finalmente se encontró que existen diferencias estadísticamente significativas entre el clima laboral y la satisfacción de los empleados de Papeles Lozar, excepto

en el factor de estructura (clima) con el factor de oportunidades de promoción (satisfacción) que no fue significativo. Se halló una relación positiva entre el clima laboral y la satisfacción. Respecto a la relación del clima con las variables demográficas no se encontraron diferencias estadísticamente significativas, y con la satisfacción solo la variable número de hijos con el factor trabajo mismo y la variable sueldo con el factor salario.

Es importante que la gerencia tome en cuenta estos resultados ya que les permite conocer cómo se encuentra la situación laboral en la empresa, sus fortalezas que son: los trabajadores se sienten comprometidos con la empresa, existe una buena comunicación, un buen liderazgo, adecuados sistemas de recompensas, buenas relaciones interpersonales con el jefe y los compañeros de trabajo.

Pero deben poner atención en la estructura de la empresa ya que los empleados no están muy de acuerdo con la forma como se coordinan las actividades y se controlan las acciones que ellos realizan; particularmente en la motivación y oportunidades de promoción. Por ello se sugiere que:

1.-En vez de que sea una estructura rígida, estricta y los conflictos sean controlados a través de reglamentos y procedimientos rigurosos, se realicen cambios para contar con una estructura por supuesto sólida y firme, con una red de autoridad pero que sea menos estricta o más flexible donde el punto de motivación sea la participación y se trabaje en función de objetivos.

2.-Se implementen nuevos sistemas de promoción para avanzar y obtener mejores puestos ya que consideran que las políticas para ascender son inflexibles, generando así que los empleados no se sientan satisfechos ante esta situación.

Es muy importante no perder de vista que debido a que el clima varía a lo largo del tiempo que puede ir de favorable a desfavorable, no por el hecho de que el ambiente laboral sea favorable en este momento quiere decir que así va a permanecer siempre y por ello es muy importante hacer evaluaciones continuamente y más cuando haya indicios de que algo funciona mal en la empresa, ya que conocer las actitudes y la opinión de los empleados respecto a su ambiente laboral es una fuente muy importante de información como elemento de diagnóstico de la situación laboral.

También recordar que como el clima es un componente multidimensional que se puede descomponer en sus diferentes elementos como: la estructura, el tamaño de la organización, los sistemas de comunicación, los estilos de liderazgo, etc; ya cualquier cambio en estos puede afectar la percepción del clima. Por lo tanto el clima es muy complejo, sensible y dinámico a la vez. Complejo porque abarca un sin número de componentes, sensible porque cualquiera de ellos puede afectarlo y dinámico porque estudiando la situación de sus componentes podemos mejorarlos aplicando las medidas correctivas que resulten necesarias.

Por otra parte uno de los beneficios es que el conocimiento del clima laboral proporciona información acerca de los procesos que determinan el comportamiento de los empleados permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura. Además un ambiente estable es una inversión a largo plazo ya que se contara con alta productividad, eficacia y desempeño, ya que un mal ambiente de trabajo puede incidir en aspectos como el desinterés y apatía por el trabajo, estrés laboral, etc.

Así mismo el estudio de la satisfacción permite que la empresa conozcan los efectos que producen las políticas, las normas y procedimientos que utilizan con su personal. Así que con ello pueden mantener, corregir o reforzar las políticas de la empresa según sean los resultados que se están teniendo; ya que la eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva a mejorar el rendimiento de los trabajadores, reflejado en una actitud positiva frente a la organización.

Es por eso que un empleo satisfactorio le da al trabajador un sentido de identidad y aumenta sus sentimientos de autoestima, afiliación y pertenencia, contribuyendo, además, a su satisfacción en los restantes aspectos de su vida; todo ello va influir positivamente en su felicidad y seguridad emocional.

Por eso conocer las actitudes de sus empleados es evidentemente importante ya que las actitudes favorables son deseables para la dirección por que se pueden encontrar buenos resultados con una alta productividad, un buen desempeño y la satisfacción de sus empleados. Mientras que las actitudes negativas puede ser un síntoma de problemas inferiores que puede ocasionar dificultades en la empresa.

Por otra parte, una de las funciones del psicólogo laboral es detectar y atender las necesidades del factor humano dentro de la organización, es importante que se evalúen las características individuales y laborales, sus actitudes, su comportamiento, a manera que se encuentre el equilibrio entre las satisfacciones de la vida personal y laboral, con el objetivo de generar programas en beneficio de los empleados y en beneficio para la organización.

Una investigación de este tipo se convierte en una gran aportación como herramienta que abre las puertas al psicólogo laboral con la medición del clima laboral y la satisfacción haciendo aportaciones como elaborando propuestas de mejora, implementar programas logrando así mejorar el ambiente laboral y a través de esto, poder influir en la vida personal contribuyendo a la felicidad y el bienestar general de los trabajadores y de la organización.

Por eso es importante determinar cuáles son los gratificantes que la gente busca en su trabajo y entender cuáles son los factores que hacen de un empleo una experiencia satisfactoria o insatisfactoria, esto ayudará a las organizaciones a incrementar el desempeño e interés por su personal para mejorar su bienestar en uno de los aspectos más trascendentales de su vida.

En conclusión, el mejorar el clima laboral puede dar lugar a lograr la satisfacción del empleado haciendo ajustes correctivos en la organización, poniendo mayor interés en las necesidades que tienen los empleados y por supuesto la organización. Por la anterior, resulta importante llevar a cabo mediciones del clima laboral y satisfacción para tratar de conocer los sentimientos y/o las percepciones de los empleados respecto a lo que están viviendo.

Finalmente no hay que olvidar que debido a que el clima no es permanente puede variar y afectar la satisfacción de los empleados la gerencia necesita poner atención a las actitudes de los empleados semana tras semana, mes tras mes y año tras año.

Una limitación en este trabajo fue que no se contó con la participación de los supervisores del área de producción que se mostraron indispuestos, se considera que hubiera sido información valiosa para este estudio saber como perciben el clima laboral ellos como jefes. Así mismo el no contar con el resto del personal del área administrativa que se rehusó a participar esto hubiera permitido que la muestra de esta área fuera más representativa y finalmente a pesar de ser 170 empleados se tuvieron dificultades para llegar a los 100 sujetos.

En este caso es una empresa joven que no cuenta con recursos humanos que esta en proceso de crecimiento por lo tanto no teníamos referentes acerca de la situación de la empresa, por eso se considera que seria importante que en futuras investigaciones se recabara primero información para conocer la situación laboral de la empresa y poder comparar así la información previa con los resultados obtenidos de la evaluación permitiendo elaborar propuestas más específicas ya que en algunos casos las pruebas no pueden reflejar al 100% la situación real por factores como: desinterés de los empleados, temor a represalias por parte de la empresa, contestar sin reflexionar las preguntas, dar respuestas esperando quedar bien ante el supervisor y/o la empresa, etc. Por otro lado identificar otras áreas de conflicto que no se habían identificado. Y conforme a ellas elaborar las propuestas para mejorar el clima de la empresa.

Así mismo sería importante que si se trata de una empresa de poco personal se pudiera evaluar a todos los empleados para conocer así la opinión de toda la empresa. Por otro lado se trata de una empresa muy grande se pueda estratificar a la población para obtener una muestra representativa de las áreas que componen la organización.

REFERENCIAS

- Alanis, J. I. (1997). *Clima organizacional en el área administrativa del Hospital General de IMSS*. Tesis de Licenciatura, Facultad de Contaduría y Administración. México: UNAM.
- Alcolea, Y. R. (1996). *Modelo psicométrico actitudinal para el diagnóstico del clima organizacional*. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología. México: UNAM.
- Arias, G. F. (1980). *Administración de Recursos Humanos*. México: Trillas.
- Bednar, G. S. (2003). Elementos que satisfacen a los empleados en relación con clima organizacional en agencias de bienestar del niño. *Families in Society New York, 84*, 7-12.
- Blum, M. y Naylor J. C. (1985). *Psicología Industrial: Sus fundamentos teóricos y sociales*. México: Trillas.
- Brown, J. (1980). *La psicología social en la Industria*. México: Fondo de cultura económica.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Carrillo, S. M. (1997). *Cuestionario de clima laboral*. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología. México: UNAM.
- Córdoba, P. O. (2004). *Diagnóstico del clima en la Gerencia de presupuestos y contabilidad del Instituto Mexicano del Petróleo*. Tesis de Maestría, Facultad de Contabilidad y Administración. México: UNAM.
- Cortés, J. (1997). *La percepción del individuo del clima organizacional*. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología. México: UNAM.
- Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la organización y el control*. México: McGraw-Hill
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill
- Chruden, H. (1980). *Administración de personal*. México: Continental.
- Davis, K. y Newstrom, J. (1991). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.
- Davis, K. y Newstrom, J. (1997). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.

- Duran, L. L. (1993). *Los factores del clima laboral que influyen en la rotación del personal*. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología. México: UNAM.
- Fernández, H. M. (1973). *Psicología del trabajo, la adaptación del hombre a su trabajo*. Madrid: Index.
- Flores, P. G. (1995). *Clima: laboral: Satisfacción y desempeño personal (propuesta de evaluación)*. Tesina de Licenciatura, Facultad de psicología. México: UNAM.
- Flores, S. M; Ríos, E. O. y Sáenz, B. V. (2003). *Clima laboral y su relación con factores sociodemográficos en empleados de diversas instituciones bancarias*. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, México: UNAM.
- Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional: El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Oxford.
- García, G. B. (1985). *Factores relacionados con la satisfacción laboral: estudio comparativo*. Tesis de Maestría, Facultad de Psicología. México: UNAM.
- Gatica, A. M. y Huitron, R. B. (1997). *Influencia del clima laboral en los trabajadores del Instituto Nacional de Cardiología "Ignacio Chávez"*. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología. México: UNAM.
- González, Q. S. (2000). *Satisfacción laboral, autoconcepto y su relación con un proceso de evaluación del desempeño*. Tesis de Maestría, Facultad de Psicología. México: UNAM.
- González, R. V; Tomas, I. y Ferreres, A. (1995). Análisis de las propiedades psicométricas del cuestionario de Clima Organizacional FOCUS-93 en una muestra multiprofesional. *Revista Psicología del trabajo y Organizaciones*, 11, 5-18.
- Gormley, K. D. (2003). Factores que afectan la satisfacción profesional en la facultad de la enfermera: Un meta-análisis. *Journal of Nursing Education Thorofare*, 42, 174-198.
- Grados, J. (1988). *Inducción, reclutamiento y selección*. México: Manual Moderno.
- Guillen, G. C. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. Madrid: MacGraw-Hill.
- Hernández, R; Fernández, C. y Baptista. (1998). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.

- Hernández, M. y Serrano, J. (1999). *El clima organizacional en la delegación Azcapotzalco "Campamento Mecoaya"*. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología: UNAM.
- Herrera, S. R. y Cassals V. M. (2005). Algunos factores influyentes en la calidad de vida laboral de enfermería. *Gaceta Sanit-Habana*, 23,45 -52.
- Katz, D. y Kahn, R. (1981). *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas.
- León, F. y Pejerrey, G. (1990). Relación entre la satisfacción laboral y el clima laboral en trabajadores de instituciones universitarias. *Revista latinoamericana de Psicología*, 12, 253-276.
- Limon, S. M. (1994). *Condiciones de trabajo en una empresa pública*. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología. México: UNAM.
- López, C. E. (1999). *Evaluación de la percepción ambiental, la satisfacción laboral y el desgaste emocional del personal de un centro de salud*. Tesis de Maestría, Facultad de Psicología. México: UNAM.
- Madandar, A. A. y Parvin, A. (2004). Relación entre la satisfacción profesional de los profesores de la escuela secundaria y el clima de la organización de las escuelas en irán y la india. *Pakistan Journal of Psychological*, 19, 37-49.
- Mañín, C. M. (1997). *Influencia de las actitudes del personal sobre el clima organizacional, un estudio de caso*. Tesis de Maestría, Facultad de Contaduría y Administración. México: UNAM.
- Martínez, R. P. y Mendizábal, B. E. (2001). *Influencia del Clima laboral sobre la rotación de personal en una empresa privada*. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología: UNAM.
- Mora, A. L. y Negrete, L. M. (1990). *Satisfacción laboral*. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología: UNAM.
- Morales, G. G. y Flores, M. M. (1992). *Diagnóstico del clima organizacional*. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología: UNAM.
- Morales, L. G. (1989). *Un estudio sobre la satisfacción e insatisfacción en México*. Tesis de Maestría, Facultad de Psicología. México: UNAM.
- Morales, V. E. y Santibáñez C. A. (2005). *Medición del clima laboral en una empresa privada*. *Gaceta Sanit-Santiago*, 17, 129-132.
- Muchinsky, P. (2002). *Psicología aplicada al trabajo*. Madrid: Thomson learning.

-
- Nieto, V. M. (2004). *Relación de la satisfacción laboral con el compromiso organizacional*. Tesis de Licenciatura, Facultad de psicología: UNAM.
- Oliver, B. S. (1986). *Como motivar a los empleados*. Tesis de Licenciatura, Facultad de psicología: UNAM.
- Ortega, C. T. (1996). *Satisfacción en el trabajo y algunos factores que la producen*. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología: UNAM.
- Patterson, M; Warr, P. y West, M. (2004). Productividad de organización y su relación con el clima de la compañía: El papel del empleado. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 193-216.
- Pérez, F. L. (1992). *Motivación de logro y satisfacción laboral en agentes de seguros*. Tesis de licenciatura, Facultad de Psicología. México: UNAM.
- Ramírez, M. C. (2001). *Diagnóstico del clima organizacional como base para una intervención de una empresa de enseñanza de idiomas*. Tesis de licenciatura, Facultad de Psicología. México: UNAM.
- Ramírez, O. M. y Hernández, M. P. (1990). *La influencia del nivel jerárquico sobre el clima laboral*. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología. México: UNAM.
- Reyes, S. F. (1986). *Diagnóstico del clima laboral dentro del desarrollo organizacional*. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología. México: UNAM.
- Robles, G. M. y Dierssen, S. T. (2005). Variables relacionadas con la satisfacción laboral: un estudio transversal a partir del modelo EFQM. *Gaceta Sanit-Barcelona*, 19, 127-134.
- Rodríguez, A. (2001). *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones*. Madrid: Pirámide.
- Rodríguez, A. A. (1993). *El Diagnóstico del clima organizacional como herramienta para incrementar la productividad en la empresa*. Tesis de Licenciatura, Facultad de Economía. México: UNAM.
- Rodríguez, C. R. (2003). *Clima motivacional de los profesores de carrera y de asignatura definitivos e interinos del CCH Sur*. Tesis de Maestría, Facultad de Contaduría y Administración. México: UNAM.
- Rubio, E. (2002). Reglas de oro de un buen clima. *Semanario de economía familiar, consumo y empleo*. México.
- Ruiz, G. M. (1995). *Clima laboral y frustración en una organización pública*. Tesis de Licenciatura; Facultad de psicología. México: UNAM.

- Schultz, D. P. (1985). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Schultz, D. P. (1991). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Shadur, A. M; Kienzle, R. y Rodwell, J. J. (1999). La relación entre el clima y las opiniones del empleado en relación con su participación en el trabajo. *Management Thousand Oaks*, 24, 479-503.
- Shankar y Arti. (1994). El contexto de la organización y la conducta de la insatisfacción en la organización. *Total Quality Management*. 134, 63-78.
- Shein, E. (1982). *Psicología de la Organización*. México: Prentice- Hall.
- Smith, H. C. (1978). *Psicología de la conducta industrial*. México: McGraw-Hill.
- Spector, P. (2002). *Psicología industrial y Organizacional (Investigación y Práctica)*. México: Manual Moderno.
- Tapia, V. A. (2003). *Clima laboral en el personal de una empresa del ramo de servicio*. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología. México: UNAM.
- Valencia, O. A. (2000). *Clima Organizacional: una comparación de trabajadores administrativos y sindicalizados*. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología. México: UNAM.
- Vázquez, C. Y. (2001). *Perfiles de estrés y satisfacción laboral en jerarquías organizacionales*. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología. México: UNAM.
- www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/42/clima.htm
- www.oficinaonline.com/pueblacopar/climalabora/
- www.monografias.com/trabajos6/medie/htm
- www.gestiopolis.com/dirgp/rec/clima.htm
- www.monografias.com/trabajos5/psicoso/psicoso.shtml

ANEXO 2
“INSTRUCCIONES PARA LOS CUESTIONARIOS”

A continuación se le presenta una serie de frases. Lea cuidadosamente cada una de ellas y exprese su opinión marcando con una “X” en cualquiera de las cinco opciones de respuesta, considerando aquella que más se acerque a la realidad.

Opciones de respuesta:

- | | |
|-----------------------------|-----------|
| 1.-Totalmente en desacuerdo | TD |
| 2.- Desacuerdo | D |
| 3.- Indeciso | I |
| 4.-De acuerdo | A |
| 5.-Totalmente de acuerdo | TA |

EJEMPLO:

	TD	D	I	A	TA
Me gustan los días lluviosos	___	___	___	<u>“X”</u>	___

Esto quiere decir que a usted le gustan los días lluviosos aunque no completamente y por eso ha marcado la opción “A”, es decir, “De acuerdo”.

Verifique que el número corresponda con el número del reactivo en la hoja de respuesta. No ponga más de una “X” por cada pregunta

Por favor **NO OMITA** ningún reactivo, ya que su opinión es importante.

La información que proporcione es de carácter **ANÓNIMO**, por lo que le pedimos sea sincero en sus respuestas.

Si tiene usted duda de alguna de las preguntas puede consultar a la persona que le entregó este cuestionario.

¡GRACIAS!

ANEXO 3
“CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL”

	T	D	I	A	T
1.-Puedo expresar libremente mis opiniones respecto a la empresa	___	___	___	___	___
2.-La alta dirección considera las buenas ideas que se plantean	___	___	___	___	___
3. Mi jefe inmediato siempre me informa de las nuevas instrucciones	___	___	___	___	___
4.-Comparto los objetivos que persigue la institución	___	___	___	___	___
5.-Este trabajo me da la oportunidad de desarrollar mis habilidades	___	___	___	___	___
6.-Puedo considerarme justamente pagado por las funciones y responsabilidades que me fueron asignadas	___	___	___	___	___
7.-Las promociones del personal se hacen bajo criterios justos	___	___	___	___	___
8.-Existen posibilidades de progresar en esta empresa si pongo interés en ello	___	___	___	___	___
9.-Nuestros superiores nos invitan a participar en la fijación de metas y la resolución de los problemas	___	___	___	___	___
10.-Conozco claramente las metas que debe alcanzar mi departamento	___	___	___	___	___
11.-En situaciones problemáticas siempre cuento con el apoyo de mi jefe	___	___	___	___	___
12.-Las instalaciones en las que laboro me permiten realizar eficientemente mi trabajo	___	___	___	___	___
13.-La dirección se preocupa por que estemos enterados de todos los cambios que se dan en la empresa	___	___	___	___	___
14.-Siempre estoy dispuesto a cooperar con mis jefes y compañeros	___	___	___	___	___
15.-Formo parte de un grupo de trabajo bien consolidado	___	___	___	___	___
16.-Estoy de acuerdo en que los resultados esperados influyan sustancialmente en las decisiones que se toman	___	___	___	___	___
17.-Sé las responsabilidades que tiene cada área dentro de organización	___	___	___	___	___

-
- 18.-Tengo un manual de mi puesto que permite conocer
cuales son mis tareas _____
- 19.-Mi jefe muestra interés por mis problemas _____
- 20.-Tengo bien definidas las actividades que cada
departamento debe de realizar _____
- 21.-En general la empresa es un grupo de trabajo firme
y sólido _____
- 22.-Cuando mi trabajo tiene algún error mi jefe me lo
hace saber de manera cordial _____
- 23.-Mi jefe me estimula a realizar correctamente mi labor _____
- 24.-Existe convivencia entre compañeros fuera de las horas
de trabajo _____
- 25.-La dirección tiene relaciones cordiales con todos los niveles _____
- 26.-Para otorgar un estímulo a todos los empleados nos
califican con los mismos criterios _____
- 27.-Apoyo a la dirección en las acciones que emprende _____
- 28.-Considero que las prestaciones que recibo son adecuadas _____
- 29.-Se me reconoce cuando realizo bien mi trabajo _____
- 30.-Me agrada que las personas sean la base más importante
para tomar decisiones _____
- 31.-Se realizan reuniones de trabajo a todos los niveles _____
- 32.-Los superiores conocen los problemas a los que se
enfrentan los empleados _____
- 33.-Conozco las políticas y normas por las que se rige
la empresa _____

ANEXO 4
“CUESTIONARIO DE SATISFACCION LABORAL”

	T	A	I	D	TD
1. Me siento satisfecho con le trabajo que realizo	—	—	—	—	—
2. Las prestaciones que recibo son adecuadas	—	—	—	—	—
3. Las polí ticas para ascender son injustas	—	—	—	—	—
4. Mi trabajo es agradable	—	—	—	—	—
5. Mi jefe se interesa por mi bienestar	—	—	—	—	—
6. Las relaciones con mis compañeros son agradables	—	—	—	—	—
7. Mis compañeros me ayudan a realizar mi trabajo	—	—	—	—	—
8. Los ingresos que recibo por mi trabajo son adecuados	—	—	—	—	—
9. Los ascensos en mi trabajo son frecuentes	—	—	—	—	—
10. El trabajo que desempeño es rutinario	—	—	—	—	—
11. Mi jefe me ayuda a realizar mi trabajo	—	—	—	—	—
12. Estoy satisfecho con el dinero que gano en mi trabajo	—	—	—	—	—
13. Mis compañeros de trabajo se interesan por mí	—	—	—	—	—
14. Las relaciones con mi jefe hacen mas grato mi trabajo	—	—	—	—	—
15. El trabajo que desempeño es el que siempre quise	—	—	—	—	—
16. Mi trabajo es interesante	—	—	—	—	—
17. Mi trabajo es aburrido	—	—	—	—	—
18. Mis compañeros de trabajo son amistosos	—	—	—	—	—
19.-En mi trabajo existen facilidades para alcanzar mejores puestos	—	—	—	—	—
20.-Me siento frustrado con el trabajo que realizo	—	—	—	—	—
21.-Trabajo a gusto con mi jefe por que es amistoso	—	—	—	—	—
22.-Me gusta la forma en que mi jefe supervisa las actividades que realizo	—	—	—	—	—

ANEXO 5
CLASIFICACION DE LOS REACTIVOS POR ESCALA**CLIMA LABORAL**

FACTORES	No. REACTIVOS
Compromiso-participación	1,2,4,9,27
Comunicación	3,10,13,31,32
Estructura	17,18,20,33
Liderazgo	11,16,19,30
Motivación	14,22,23,29
Relaciones interpersonales	15,21,24,25
Satisfacción	5,6,12
Sistema de recompensas	7,8,26,28

SATISFACCION LABORAL

FACTORES	No. REACTIVOS
Trabajo en si mismo	1,4,10,15,17,20
Promoción	3,9,19
Relación con el jefe	5,11,14,21,22
Relación con compañeros	6,7,13,18
Salario y prestaciones	2,8,12