

191



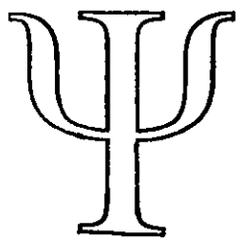
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

CLIMA ORGANIZACIONAL: UNA COMPARACION ENTRE TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS Y TRABAJADORES SINDICALIZADOS

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A :
VALENCIA ORTIZ ADRIANA YADIRA

DIRECTOR DE TESIS:
MTRA. SILVIA GUADALUPE VITE SAN PEDRO
ASESOR ESTADISTICO:
LIC. HUMBERTO ZEPEDA VILLEGAS



MEXICO, D. F.

281404

2000



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.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**CLIMA ORGANIZACIONAL: UNA COMPARACIÓN ENTRE
TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS Y TRABAJADORES
SINDICALIZADOS**

VALENCIA ORTIZ ADRIANA YADIRA

**DIRECTOR DE TESIS
SILVIA GUADALUPE VITE SAN PEDRO**

**SINODAL REVISOR
HUMBERTO PATIÑO**

**HUMBERTO ZEPEDA VILLEGAS
ASESOR ESTADÍSTICO**

AGRADECIMIENTO

Este espacio quiero aprovecharlo para dar las gracias a todas aquellas personas que me brindaron su apoyo, tanto para la realización de este trabajo como para la culminación de mis estudios profesionales.

Un agradecimiento verdaderamente especial a mi asesor estadístico, Lic. Humberto Zepeda Villegas, por su tiempo, su paciencia y su confianza. Haciéndole explícito que sin su apoyo este trabajo no hubiera sido posible. Mil gracias "Profe".

Más que un agradecimiento quiero expresar mi más humilde admiración y respeto a mi Mamá, quien en un esfuerzo supremo ha hecho posible la realización de uno de mis más grandes sueños.

A mi Papá y hermanos, les agradezco el apoyo brindado, que aunque implícito sé que siempre estuvo conmigo. Gracias de todo corazón.

A Manuel B. Gómez Díaz, por su apoyo incondicional, por darme ánimo para seguir adelante. Gracias "flaquito".

Y mi más sincero agradecimiento a la máxima casa de estudios, quien me brindará la incomparable e invaluable oportunidad de forjarme en sus aulas. Siendo parte sustancial en mi formación profesional y huella inborrable de mi desarrollo personal. Mil gracias UNAM.

ADRIANA YADIRA VALENCIA ORTIZ
Por mi raza hablará el espíritu

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS

INTRODUCCIÓN

pag. 5

CAPITULO 1

pag. 10

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1.1. Origen

1.2. Concepto

1.3. Importancia y alcances

1.4. Etapas para la implantación de un programa

CAPITULO 2

pag. 24

CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

2.1. Concepto

2.2. Antecedentes

2.3. Modelos de evaluación

CAPITULO 3

pag. 40

DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

Dimensiones

3.1. Comunicación

3.2. Motivación en el trabajo

3.3. Estructura

3.4. Liderazgo del jefe inmediato

3.5. Sistema de recompensas

3.6. Relaciones entre empleados

3.7. Compromiso participación con la empresa

3.8. Otros factores que influyen en la satisfacción en el trabajo

CAPITULO 4	pag. 59
LOS SINDICATOS EN MÉXICO	
4.1. Antecedentes	
4.2. Utopía y sindicalismo	
4.3. Sindicato de Servicio Pan Americano de Protección	
CAPITULO 5	pag. 80
SERVICIO PAN AMERICANO DE PROTECCIÓN	
5.1. Antecedentes	
5.2. Situación actual	
5.3. Ubicación conceptual de la sucursal Ecatepec	
CAPITULO 6	pag. 93
METODOLOGÍA	
6.1. Planteamiento	
6.2. Objetivos	
6.3. Hipótesis	
6.4. Variables	
6.5. Muestra	
6.6. Tipo de estudio	
6.7. Instrumentos	
6.7.1. Clima organizacional	
6.7.2. Satisfacción en el trabajo	
6.8. Procedimiento	
CAPITULO 7	pag. 102
RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	
7.1. Descripción de la muestra	
7.2. Resultados de clima organizacional	
7.2.1. Confiabilidad y normas de calificación	
7.2.2. Diagnóstico general de clima organizacional	
7.2.3. Diagnóstico diferencial, administrativos Vs. sindicalizados	
7.2.4. Prueba de hipótesis	
7.2.5. Datos demográficos y clima organizacional	
7.3. Resultados de la satisfacción en el trabajo	
7.3.1. Confiabilidad y normas de calificación	
7.3.2. Diagnóstico general de satisfacción en el trabajo	
7.3.3. Diagnóstico diferencial, administrativos Vs. sindicalizados	
7.3.4. Prueba de hipótesis	
7.3.5. Datos demográficos y la satisfacción en el trabajo	
7.4. Discusión	

CAPITULO 8	pag. 126
CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y SUGERENCIAS	
8.1. Conclusiones	
8.2. Limitaciones y sugerencias	
REFERENCIAS	pag. 129
ÍNDICE DE ANEXOS	pag. 134
ANEXOS	pag. 135

INTRODUCCIÓN

El enorme impacto de la conceptualización de la organización como sistema abierto, ha transformado el interés tradicional y específico de la psicología organizacional por la satisfacción, la moral laboral y el desempeño, en otro más general y dinámico que considera a la organización como un contexto ambiental de los comportamientos individuales y grupales. Precisamente el descubrimiento de que la organización es un entorno psicológicamente significativo para sus miembros ha conducido a la formulación del concepto de "clima organizacional". (Katz y Kahn, 1981; Jiménez y Aragonés, 1991)

Se ha enfatizado en el carácter subjetivo del clima organizacional y con ello su origen individual. No existe ninguna garantía de que diversos miembros de una misma organización perciban su clima de idéntica manera. Sin embargo, junto a las dimensiones diferenciales de los individuos hay que reconocer la existencia de elementos comunes en la situación; para que un atributo pueda ser considerado parte del clima organizacional, tiene que existir un cierto acuerdo entre los individuos que constituyen la organización o un subgrupo dentro de ella. (Jiménez y Aragonés, 1991)

En efecto toda situación de trabajo implica un conjunto de factores específicos en el individuo, tales como las aptitudes y características físicas y psicológicas y, a cambio, ésta presenta entornos sociales y físicos que tienen sus particularidades propias. El individuo aparece entonces como inmerso dentro de un clima determinado por la naturaleza particular de la organización. Así, la predicción del comportamiento individual basado estrictamente en las características personales es insuficiente y lleva muchas veces a concluir que el comportamiento depende en parte de la situación. Lo cual ratifica que la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización. Por ejemplo, si un obrero ve el clima de su fábrica como una cosa amenazante, adoptará comportamientos de defensa para tratar de sustraerse a esta tensión. (Brunet, 1987).

El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos, por lo que puede dividirse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, la propia estructura, los sistemas de recompensas, etc. Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características que representa, en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de las personas en cuestión. (Brunet, 1987).

El clima organizacional refleja las normas y valores del sistema formal y la manera en que los interpreta el sistema informal. Refleja los diferentes tipos de personas que la organización atrae, sus procesos laborales, las formas de comunicación y como se ejerce la autoridad dentro de ésta. El clima de una organización se deriva originalmente de la filosofía y las metas de quienes se reúnen para crearla, ya que las personas aportan sus propias necesidades psicológicas, sociales y económicas, y la combinación de intereses se expresa en un ambiente de trabajo. (Marín Campos, 1997)

La personalidad que caracteriza a una empresa puede ser sana o malsana. Si ésta es malsana, trastornará las relaciones de los empleados entre sí y con la organización, y tendrá dificultades para adaptarse a su medio externo. Así mismo, una empresa puede no siempre estar consciente de su personalidad y de la imagen que proyecta. (Brunet, 1987)

Para un administrador es importante el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

A. Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyan al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.

B. Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales dirigir sus intervenciones.

C. Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir. (Brunet, 1987).

Por esto el estudio de los componentes y de las variaciones del medio interno, procedentes de las propiedades mismas de la organización, se advierten como particularmente importantes. Para un gerente es esencial diagnosticar y comprender cómo ven sus empleados el clima de su organización y cuáles son los factores dentro del clima que influyen más a estos empleados. A partir de este conocimiento el gerente podrá entonces planear las intervenciones para modificar el comportamiento de sus empleados, mejorar la productividad y la calidad del trabajo, favorecer las relaciones interpersonales y desarrollar la eficiencia de la organización. (Brunet, 1987)

De igual manera, el clima que impera en una empresa, también es muy importante en su desarrollo, en su evolución y en su participación al medio exterior. Un clima demasiado rígido, una estructura organizacional mal definida y no evolutiva harán que una empresa se deje aventajar fácilmente por sus competidores y entre en una fase de decrecimiento incontrolable. (Brunet, 1987)

Existe una relación entre el clima organizacional y la satisfacción en el trabajo; ya que el clima se ve influenciado por las actitudes del personal en cuanto a la satisfacción que experimentan dentro de su ambiente laboral. (Marín, 1997)

Se debe recordar que el trabajo implica algo más que la realización de las tareas encomendadas; se requiere interactuar con jefes y compañeros, acatar las políticas de la empresa, trabajar en condiciones físicas no siempre idóneas, etc.; todo esto nos permite suponer que la satisfacción con el trabajo es la suma de varios elementos pertenecientes a un puesto. (Marín, 1997)

Entre otras consecuencias los empleados satisfechos no suelen faltar, llegan temprano y salen tarde, se aproximan a su jefe y aceptan las indicaciones y consejos de éste, aprecian a sus compañeros. Los trabajadores insatisfechos buscan cambiar de empleo, faltan o llegan tarde, evitan a su jefe y rechazan sus indicaciones y consejos, se alejan y se quejan de sus compañeros, por último se lamentan del salario. (Schermerhorn, 1987; Schultz, 1991)

El nivel de productividad, es sin duda una de las preocupaciones principales en todas las empresas. Si la satisfacción del empleado no estuviera ligada en absoluto al mejoramiento de la eficiencia, la gerencia no accedería fácilmente a apoyar la investigación en este campo. (Schultz, 1991)

Las numerosas huelgas, los sabotajes, la disminución de la producción, el ausentismo, la elevada proporción de rotación de personal y el tortuguismo en el trabajo, son elementos reveladores de un clima de trabajo presuntamente malsano para los empleados, y una insatisfacción en el trabajo cada vez mayor. (Brunet, 1987; Cruz, 1995)

En la economía global de nuestros días, la competitividad de un empresa es la clave para el crecimiento a largo plazo y alcance de su madurez financiera. Ya sea que se encuentre en el sector privado o en el sector público, una organización debe estar preparada para competir, no sólo por su participación en el mercado, sino también por los recursos necesarios para fabricar y distribuir productos y/o servicios que sean verdaderamente competitivos. (Cruz, 1995)

Uno de los principales componentes para este fin, amén de otros existentes es la productividad. La productividad como estrategia de organización deberá estar dispuesta a responder a una acelerada y cambiante demanda que considera lograr mejoras en la operación de la organización y, en la dirección y control de recursos individuales tales como el recurso humano, los materiales y la maquinaria, instalaciones y energía. Es fundamental hacer notar que sin una calidad humana, una calidad inherente a los productos y una calidad empresarial, la productividad no rendirá los frutos esperados. (Cruz, 1995)

Por otro lado, las personas con una ocupación satisfactoria tienen altas aspiraciones dentro de la empresa y ponen mayor esfuerzo, siendo más productivas y eficaces que los individuos con un trabajo insatisfactorio, mismos que reducen sus esfuerzos y tienen pocas aspiraciones. (Dessler, 1991).

Servicio Pan Americano de Protección S.A. de C.V. (SERPAPROSA), empresa pionera en el traslado de valores; iniciando sus actividades en el año de 1965, se ha consolidado como la empresa líder en el ramo, sin embargo como sistema abierto y cambiante, en los últimos años se ha visto envuelta en circunstancias desalentadoras, con la pérdida de usuarios, dada la inseguridad que como empresa refleja, al estar sujeta a repetidos paros y/o huelgas por parte de su personal sindicalizado, y de la aparición de tortuguismo laboral por parte de algunos de sus trabajadores.

Una suspensión de labores por parte de los trabajadores de una empresa, llámese paro laboral o huelga, es una manifestación de inconformidad en alguna parte de las relaciones laborales entre empresa-trabajador. En general la disputa frecuente en estas relaciones laborales va enfocada en lo concerniente al monto salarial.

Resultado de las manifestaciones de inconformidad, por parte de los trabajadores sindicalizados, han sido 80 paros en el año de 1997; y 70, de enero a abril de 1998 (Palacios, S., 1998. En prensa). La suspensión de actividades tiene un considerable impacto en el cumplimiento de los servicios por parte de la empresa, generando constantes quejas por parte de los usuarios, al no recibir el servicio en la manera estipulada. Afectándose las actividades en bancos y empresas que hacen uso de este servicio, por ejemplo en el reparto de dotación en efectivo, (Afecta a bancos y empresas, 1998. En prensa). Esto sin considerar cuando el Sindicato lleva a huelga a su personal, por lo que los servicios se congelan por un período mayor de tiempo.

Es importante señalar, que a los sindicatos en general, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) les ha concedido tanto el derecho de redactar sus estatutos y reglamentos internos, así como establecer los requisitos de admisión o separación de asociados, sujeta esta última a un procedimiento riguroso, al igual que ostentar la administración de la relación de trabajo con los patrones, respetando a la representación que le compete. (Barajas, 1998).

El derecho de coalición convirtió al sindicato en un sujeto colectivo con personalidad jurídica propia, lo cual le ha permitido existencia legal para la realización de todas las actividades propias de una persona moral, las cuales son: representar en todo tipo de actuaciones y diligencias jurídicas o sociales a sus agremiados, celebrar contratos de cualquier naturaleza, exigir la firma de contrataciones colectivas en materia laboral y establecer en éstas las mejores condiciones de trabajo; llevar a cabo actos que impliquen la suspensión de labores y tener capacidad para interponer demandas por incumplimiento patronal de obligaciones contraídas. (Barajas, 1998).

Es por demás importante señalar que para abril de 1998, el número de sindicalizados en México es de 540,000 agremiados a diferentes sindicatos. (INEGI, abril, 1998).

Estas últimas condiciones, hacen de los sindicatos, y por supuesto de los sindicalizados, un grupo particular de trabajadores, distinto del personal administrativo, ya que contarán con sus propias características en cuanto a las relaciones con la empresa, métodos de recompensas, estilo de liderazgo, etc. Por lo tanto, se espera que el personal administrativo en comparación con trabajadores sindicalizados, tengan una visión diferente tanto de su clima organizacional, como de la satisfacción en el trabajo; aún cuando pertenezcan a una misma organización laboral.

CAPITULO 1. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1.1. ORIGEN

La preocupación universal, de todos los tiempos, entre los gerentes de empresa ha sido desarrollar y adaptar sus organizaciones para afrontar mejor el ambiente en que operan. En el ejercicio de dicha tarea, "productividad" y "motivación" han sido palabras inevitablemente ligadas. (Beckhard, 1973).

El punto principal durante el primer tercio del siglo fue el intento de racionalizar, a través de una mejor "ingeniería humana", la manera como se realizaba el trabajo; la forma como se utilizaba la fuerza de trabajo para aumentar la producción total y la productividad de los bienes y servicios producidos. Este tema alcanzó su cumbre durante la segunda guerra mundial. (Beckhard, 1973)

Después de la segunda guerra mundial, con la considerable mejora de las condiciones humanas, los trabajadores comenzaron a exigir que el ambiente del trabajo atendiera algunas de sus necesidades normales de supervivencia y seguridad. Esto incitó a la gerencia a la búsqueda de una estrategia para satisfacer estas nuevas demandas. Por esto, vino el surgimiento de un segundo punto de relevancia: el enfoque de las "relaciones humanas" donde el tema central estaba en las necesidades sociales del hombre y las maneras de satisfacerlas para aumentar la motivación y la productividad organizacional. (Beckhard, 1973)

El comienzo del movimiento de las relaciones humanas se asocia con frecuencia a los estudios conducidos por Elton Mayo y sus colegas de Harvard, en la planta Hawthorne de la Compañía Western Electric, en la década de los 30. Estos demostraron para ese lugar y para la época, que la productividad podía aumentarse alterando las relaciones sociales en el lugar de trabajo. (Williams, 1984).

Este movimiento, se popularizó con investigaciones que pusieron énfasis en el valor del individuo para las organizaciones y la influencia de los grupos informales en las empresas. Además estos estudios definieron la temática de lo que iba a ser considerado como el aspecto humano de las organizaciones por cerca de dos décadas. (Williams, 1984).

En los últimos años de la década del cincuenta y en los primeros de los sesenta, surgió un nuevo concepto, orientado a formar gente para mayores responsabilidades. El mejoramiento en los programas de incentivos, y la rápida expansión de las demandas de la gerencia, además de un acelerado desarrollo de la organización; acentuaron todos, la necesidad de una continuación administrativa planificada y de programas de desarrollo. (Beckhard, 1973)

Surgiendo un nuevo tema, como resultado de la creciente complejidad de las organizaciones; la descentralización en la toma de decisiones, la producción creciente de complicadas computadoras con su nuevo lenguaje, la expansión geográfica, todo se conjugó para exigir atención de parte de la gerencia en cuanto a desarrollo de sistemas de información más efectivos. (Beckhard, 1973)

Posteriormente, a mediados de la década del sesenta, un nuevo concepto se empieza a desarrollar, y se enfoca hacia el cambio del "sistema total" en dirección a múltiples dimensiones. Este tema se concentra en el examen del sistema y considera la organización como un complejo sistema humano con un carácter único: su propia cultura y un sistema de valores. Este carácter, la cultura y los valores, tanto como los sistemas de información y procedimientos de trabajo, deben ser continuamente examinados, analizados y mejorados si el resultado ha de ser una óptima productividad y motivación. (Beckhard, 1973)

Es indudable que los individuos en la mayoría de las sociedades, psicológicamente sufrieron cambios que los movieron hacia la búsqueda de satisfacción de necesidades distintas a las que eran sus objetivos anteriormente. La búsqueda de seguridad económica y de una posición definida en la estructura social en donde deseaba o le tocaba vivir, se modificó hacia un mayor interés por el "yo" como centro de su universo. Debe pensarse entonces que las organizaciones en donde este individuo se desempeñara debería proveerle un ambiente en donde se desarrollara, sin que por ello la organización dejara de desarrollarse. (Williams, 1984).

Las metas a alcanzar era la movilización óptima de la energía y los recursos humanos para lograr la misión de la organización y, al mismo tiempo, mantener una viable y creciente asociación de personas cuyas necesidades personales de autoestima, progreso y satisfacción se alcanzaran, en gran parte, en el trabajo. (Beckhard, 1973)

Así, a partir de una Teoría del comportamiento humano, diversos movimientos laborales pusieron mayor énfasis en las personas que forman parte de las organizaciones. Buscando atenuar, reformar y hasta revolucionar estos sistemas de trabajo. Tales movimientos tienen en sus fundamentos alcanzar una mayor participación obrera en las decisiones laborales, la humanización del trabajo y el mejoramiento integral y general de la calidad de vida en el trabajo (Pulido, 1984; citado en Cruz, 1995)

De esta manera las actividades del Desarrollo Organizacional (DO) aparecieron en 1957, como un intento por aplicar algunos de los méritos e ideas del entrenamiento de laboratorio a la organización total. Douglas McGregor, investigador en la Unión Carbide, ha sido considerado como uno de los primeros científicos del comportamiento que habló sistemáticamente acerca de implantar un programa de DO. Otros investigadores a quienes se asocia con tales esfuerzos son Herbert, Shepard y Robert Blake, mismos que, en colaboración con el departamento de relaciones industriales de la Esso Company, diseñaron un programa de entrenamiento de laboratorio. Este programa surgió en 1957, después de que los pioneros en investigaciones de las relaciones humanas empezaron a verse como un grupo de consultores internos que ofrecían servicios a gerentes, en vez de considerarse como un grupo de investigación que elaboraba reportes a una gerencia. (Ferrer, 1988).

Dentro del contexto de las empresas mexicanas, sería necesario considerar como camino del desarrollo el paso del individualismo a la solidaridad y a la colaboración; del autoritarismo a la responsabilidad democráticamente compartida; de los sistemas de control, basados en castigos y amenazas, a sistemas de autocontrol responsable; de la autoridad basada en roles sociales y en estatus, a la autoridad compartida, basada en tareas por objetivos. En síntesis, pasar de la teoría X a la teoría Y, propuesta por Douglas McGregor, quien subraya:

1. La interdependencia entre los diversos subsistemas de la organización, entre superiores y subordinados
2. La capacidad que tiene todo mundo de aprender a ejercer un control efectivo sobre sí mismo
3. Finalmente, la necesidad de integración.

Sin embargo para McGregor:

El principio central que se deriva de la teoría Y es el de integración, la creación de condiciones adecuadas a fin de que los miembros (individuos y grupo) de la organización puedan obtener sus propios objetivos vitales de la mejor manera posible, al mismo tiempo que orientan sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa.

La teoría Y parte de los supuestos de que a la gente no le desagrada el trabajo; que dentro de un ambiente adecuado, le gusta echarse responsabilidades y tener iniciativa; que puede motivarse a las personas mediante otros incentivos no necesariamente medidos en pesos y centavos. Y, por último, que dentro de condiciones adecuadas, el trabajo puede ser satisfactorio en cuanto que en sí mismo ofrece posibilidades de autorealización personal, de reconocimiento, de iniciativa, creatividad e integración; por otra parte, fuera del mismo trabajo, mediante el salario obtenido se pueden adquirir satisfactores (alimentación, casa, vestido, medicinas, diversiones, etc.) que propician seguridad personal y familiar o estatus (prestigio social). (Michel, 1974)

El Desarrollo Organizacional, es una técnica que da énfasis al desarrollo planeado de las organizaciones, con ideas respecto al hombre, la organización y el cambio; así mismo, sobre como proporcionar crecimiento según las aptitudes del individuo. Básicamente utiliza el enfoque interdisciplinario: conjuga elementos de varias ciencias que, en forma conjunta y estructural, llevan al objetivo final de lograr que los individuos cambien al unisono con las organizaciones o instituciones que ellos mismos han creado. (Arias, 1990).

Por lo tanto, el Desarrollo Organizacional (DO) surge de la necesidad de estrategias de más largo alcance, coordinadas para desarrollar los climas organizacionales, modos de trabajo, relaciones, sistemas de comunicación y sistemas de información que sean congruentes con los requerimientos previsibles e imprevisibles para años futuros. A partir de estas necesidades, han nacido los esfuerzos sistemáticos de cambio planificado. (Beckhard, 1973)

1.2. CONCEPTO

Una definición amplia, es la que presenta Richard Beckhard, 1973: "Un esfuerzo planificado de toda la organización, y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento".

El Desarrollo Organizacional es el esfuerzo planificado, es "la aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrado desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento, para lograr mayor efectividad y salud de las organizaciones mediante un cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior y/o interior que las condiciona". (Beckhard, 1973)

Analizando la definición tenemos:

1. "Aplicación creativa": el DO. no es una teoría para especular, sino que está encaminada a aplicarse a una organización de acuerdo a las circunstancias por las que está pasando la misma y la psicología de sus miembros.
2. "De largo alcance": ya que está destinado a aplicarse en toda la organización durante un plazo de tres a cinco años en su primer ciclo.
3. "Sistema de valores, técnicas y procesos". No es algo desarticulado, sino todo un compacto, integrado por técnicas específicas, valores y procesos propios que guardan una estrecha interrelación, a tal grado que la modificación de uno da lugar a modificaciones de los otros dos.
4. "Administrado desde la alta gerencia": la aplicación del DO. debe estar respaldada y administrada por la alta gerencia, lo cual constituye una condición "sine qua non".
5. "Basado en las ciencias del comportamiento": tiene su base primordial, aunque no excluyente de lo técnico y administrativo, en las ciencias de la conducta; de ahí que verse en el mejoramiento de la conducta grupal y organizacional como medio para lograr efectividad y salud de las organizaciones.
6. "Mayor efectividad y salud": el objetivo primordial y la razón de ser del DO.
7. "Mediante un cambio": la aplicación tiene lugar en respuesta a las exigencias de cambio causadas por el ambiente que afecta a las organizaciones desde su interior y/o desde el exterior, dado que para sobrevivir se supone que son un sistema abierto.

El desarrollo es un proceso de cambio orientado de lo menos a lo más, de una situación mala o regular a otra mejor y hasta óptima. En una u otra forma, al hablar de desarrollo económico, social, político, organizacional o de recursos humanos, está subyacente una filosofía social, una ética social que orienta las actividades humanas hacia una meta final. El concepto de desarrollo se entiende, en síntesis, como la transformación de condiciones de vida menos humanas, a condiciones más humanas. En otras palabras: desarrollar es humanizar; y humanizar significa que se considere a cada hombre concreto, a sus grupos, a sus comunidades, sociedades, barrios, etc., como sujetos activos, como promotores de su propio crecimiento humano, con el apoyo responsable y libre de los demás hombres. (Michel, 1974).

El desarrollo está profundamente relacionado con la optimización de recursos, con la evaluación inteligente de alternativas, con la capacidad de tomar decisiones acertadas, en lo individual y en grupo; con la capacidad de coordinar, motivar y promover la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad; con la habilidad para planificar, organizar, programar, ejecutar, delegar y obtener resultados. (Michel, 1974)

El conocimiento del desarrollo organizacional ayuda a implementar políticas, estrategias, tácticas para mejorar la calidad de vida. (Michel, 1974)

Para Koontz, 1979; el DO abarca una amplia variedad de esfuerzos por parte de los científicos de la conducta para lograr cambios masivos y a largo plazo, en los administradores y en sus organizaciones.

Los programas de Desarrollo Organizacional, ponen un acento particular en los valores humanos. Como resultado intentan cambiar las actitudes, motivos y valores de los participantes del grupo hacia un comportamiento democrático y participativo, en oposición al comportamiento jerárquico y autoritario. Cuando estos esfuerzos tienen éxito, el siguiente paso es usar los valores nuevamente aprendidos para restaurar la organización de la empresa.

El cambio es inevitable: A veces es el resultado de una acción planeada; otras, de alguna acción; y otras más de ninguna acción. El cambio puede mejorar las cosas o empeorarlas. No importa cómo se presente, ocurre casi en forma continua en virtualmente todas las organizaciones. En el desarrollo organizacional (DO) o enfoque conductual, como también se suele llamarlo, se afirma que sólo se tiene un verdadero cambio organizacional cuando hay un cambio de valores, creencias y actitudes de los empleados que realizan el trabajo. (Bartlett, 1980)

Warren Benis (citado en Ferrer, 1988), describe el Desarrollo Organizacional (DO) como: "Una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de tal manera que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, los mercados y los varios retos, incluyendo el mismo cambio vertiginoso".

Cuando se habla de entrenamiento, la noción es microscópica y casi siempre individual: cuando se habla de desarrollo organizacional la noción es macroscópica y sistemática. Se habla aquí en términos organizacionales y globales y no simplemente individuales; a largo plazo y no a corto o mediano plazo. (Chiavenato, 1988).

De esta manera el conjunto incipiente de conceptos, de medios de ayuda y de procedimientos técnicos se denomina Desarrollo Organizacional. Este desarrollo de la organización hace suyas numerosas disciplinas, entre ellas la Antropología, la Sociología y la Economía Política. (Newton, 1983)

Se entiende por Desarrollo Organizacional, como una serie de conceptos de diversa índole, relacionados entre sí y que tienen como objetivo común buscar el desarrollo y la consecución coincidente de objetivos generales de una organización, con las metas particulares de los individuos que la integran. Desde luego se puede considerar el DO como una filosofía, porque es básicamente una forma de pensar, interpretar y actuar dentro del contexto organizacional e institucional de nuestra sociedad. Por lo tanto el DO es el proceso de cambio paulatino, secuencial, planeado, no ofrece virajes drásticos ni sorpresivos, puesto que constituye una evolución continua de ritmo controlado: proceso a largo plazo. (Arias, 1990)

El DO estimula el microcomportamiento (comportamiento al nivel individual), para llegar al comportamiento organizacional; las normas y valores organizacionales pueden ser cambiados mediante el cambio de las normas y valores del individuo. (Chiavenato, 1988).

El DO se define como un programa dirigido a cambiar las actitudes, valores y creencias de los empleados a fin de que ellos mismos puedan identificar y aplicar los tipos de cambios técnicos que se requieren, generalmente con la ayuda de un agente de cambio o consultor. (Dessler, 1991)

1.3. IMPORTANCIA Y ALCANCES

En la mayoría de los países del mundo se ha optado por la industrialización masiva como una forma de progreso y de satisfacción de las necesidades materiales del hombre. Pero esta forma de organización industrial ha tenido grandes costos sociales y psicológicos, debido principalmente a la mecanización y burocratización del trabajo. (De la cerda y Nuñez, 1990, citado en Cruz, 1995)

De igual manera, el mundo moderno se caracteriza por un constante cambio. El ambiente general que afecta a las organizaciones es dinámico y exige de ellas una elevada capacidad de adaptación como condición básica de supervivencia. (Arias, 1990)

Es importante apuntar que estos cambios son de diferente naturaleza: científicos, tecnológicos, económicos, sociales, políticos, etc.; y estos influyen en el desarrollo y el éxito de las organizaciones en general, sean estas empresas industriales, de servicios, organizaciones públicas, hospitales, bancos, universidades, etc.

El Desarrollo Organizacional (DO) es una respuesta a estos cambios. (Arias, 1990)

Los gerentes en ejercicio de sus funciones y quienes investigan la administración se ven actualmente asediados por ideas y procedimientos técnicos para perfeccionar la eficiencia de la organización y su capacidad para enfrentarse a los cambios. De tal manera, el desarrollo organizacional ha evolucionado como una reacción a las exigencias crecientes de los cambios propios de nuestros tiempos. (Newton, 1983; Arias, 1990)

Por lo tanto en las organizaciones interesadas en su desarrollo continuo, es de relevancia considerar el planteamiento de un DO, para combatir alguna necesidad o necesidades presentes en la compañía.

Algunas de estas necesidades pueden ser:

- A. Mayor fuerza para preparar y desarrollar un equipo administrativo más competente con un comportamiento gerencial más humanista.
- B. Lograr la integración de un grupo de vendedores especializados o de un equipo de producción altamente tecnificado.
- C. Recuperar la condición de competencia en un mercado determinado para el cual la empresa no planeó el crecimiento humano, y se encuentra incapacitada para abordarlo adecuadamente, después de un cambio inesperado en sus condiciones, o del aumento de la diversidad de problemas.
- D. Resolver problemas de actitudes respecto a las diferentes escalas valorativas de empleados administrativos y obreros (conflicto intergrupales), o dentro de un mismo conjunto de ejecutivos unos maduros y otros jóvenes (conflicto intragrupal), o dentro de una oficina cuando existe una imagen distorsionada de algún departamento clave, o cualquier otro tipo de conflicto organizacional.
- E. Problemas de despersonalización del trabajo, por ser este muy arduo, o muy especializado, y porque esté llevando a la enajenación total. (Arias, 1990)

La planeación de un programa de Desarrollo organizacional, según Beckhard, se realiza para cubrir alguna de las siguientes necesidades de la organización:

- a. La necesidad de cambiar la estrategia gerencial. Modificar la estrategia total de gerencia, incluyendo los patrones de comunicación, la localización de la toma de decisiones, el sistema de remuneraciones, etc.
- b. La necesidad de hacer al clima organizacional más consecuente tanto con las necesidades individuales como con los otros apremiantes cambios.
- c. La necesidad de cambio de las normas culturales. Si hay una necesidad percibida, de que la cultura deba cambiarse con el fin de ser más consecuente con las demandas competitivas o con el ambiente, es otra situación en la cual el programa de desarrollo organizacional es apropiado. Un cambio total de la cultura de la organización, con el fin de llegar a diferentes normas, diferentes reglas de juego y así en adelante.
- d. La necesidad de cambiar estructura y funciones. La administración clave toma conciencia de que no están adecuadamente organizados, que el trabajo, por ejemplo, del departamento de investigación y del departamento de desarrollo deben separarse o integrarse; que las funciones del servicio de la gerencia y las funciones del personal, deben depender del mismo vicepresidente; o que los gerentes de las sucursales deben tomar algunas de las actividades del staff de la casa matriz, etc.
- e. La necesidad de mejorar la colaboración entre grupos. Uno de los mayores gastos de energía funcional en las organizaciones, es la gran cantidad de competencia inapropiada entre grupos.
- f. La necesidad de abrir el sistema de comunicaciones. Cuando los gerentes advierten importantes brechas en las comunicaciones de arriba o abajo, o la carencia de información adecuada.
- g. La necesidad de mejor planeación. Uno de los principales corolarios de la creciente complejidad de los negocios y las variables demandas del ambiente, es que la función de planeación que solía estar sumamente centralizada en la oficina del presidente o del director, ahora debe ser desempeñada por un buen número de funcionarios de toda la organización.
- h. La necesidad de afrontar los problemas de las fusiones. En cada situación de fusión de empresas, hay un socio que sobrevive y un socio absorbido. Los problemas humanos concernientes a tal proceso son tremendos y pueden ser destructivos para el bienestar organizacional.
- i. La necesidad de cambio en la motivación de la fuerza de trabajo. Esta necesidad se refiere específicamente a cambiar la situación de pertenencia psicológica dentro de la fuerza de trabajo.

- j. La necesidad de adaptación a un nuevo ambiente. Si se realizó alguna fusión, si hubo algún cambio en cuanto a los procesos de producción, etc., esta ha de adaptarse a nuevas relaciones de funciones y a nuevas relaciones de poder. (Beckhard, 1973).

Uno de los grandes desafíos a que se enfrentan las organizaciones es la creación de un ambiente en el cual sean posibles los cambios rápidos y significativos, debido a que es necesario mantener un balance muy delicado entre las demandas continuas por el cambio y la persistencia de la estabilidad organizacional. (Williams, 1984).

El desarrollo organizacional tiene como finalidad primordial el cambio y el encauce a perfeccionar la eficiencia en las organizaciones. Además de aprender nuevas formas de manejar las relaciones complejas en los organismos, éstos aprenden también a considerar los cambios como un proceso natural y no como un fenómeno especial. (Newton, 1983)

Un buen programa de organización de los recursos humanos comienza centrando la atención en la cultura corporativa y sus valores; reconfigurándolos o redefiniéndolos según sea necesario. En este contexto, uno puede diseñar una estructura organizacional, pero asegurándose de que ésta funcione efectivamente, aspecto central del desarrollo organizacional. (Armstrong, 1991).

Se tienen diferentes objetivos a alcanzar cuando se planea implementar un programa de DO en una organización:

1. Objetivos estratégicos: alterar la relación entre la organización como un todo y su ambiente.
2. Objetivos tecnológicos: cambio en la tecnología de producción, fabricación y otras partes físicas de la organización
3. Objetivos estructurales: alteraciones en las relaciones de subordinación; procesos de comunicación, decisiones, relaciones de autoridad y aspectos similares; (clima organizacional).
4. Objetivos comportamentales: cambio de creencias, valores, actitudes, relaciones interpersonales, comportamiento grupal, comportamiento intergrupal y fenómenos humanos similares; (clima organizacional). (Chiavenato, 1988).

El desarrollo organizacional ve a la organización como un sistema global y se compromete a mejorar su eficacia a largo plazo, mediante intervenciones constructivas en procesos y estructura organizacionales. (Arias, 1990)

Para Beckhard (1973), los esfuerzos del DO generalmente tienen algunos de los siguientes objetivos operacionales:

1. Desarrollar un sistema viable y capaz de autorenovarse, que se pueda organizar de varias maneras, dependiendo de las tareas. Esto significa esfuerzos sistemáticos para cambiar y hacer menos tensa la manera como la organización opera, para organizarse de un modo diferente dependiendo de la naturaleza de las tareas. Hay un acercamiento hacia un concepto de que la función determina la forma, en vez de que las tareas deben encajar en las estructuras existentes.
2. Hacer óptima la efectividad tanto del sistema estable (el cuadro básico organizacional), como de los sistemas temporales (los muchos proyectos, comisiones, etc.; mediante los cuales se lleva a cabo gran parte del trabajo de la organización) por medio de la creación de mecanismos de continuo mejoramiento. Esto significa la introducción de procedimientos para analizar tareas de trabajo y distribución de recursos, para elaborar una continua retro-información con relación a la manera en que está operando un sistema o subsistema.
3. Avanzar hacia una gran colaboración y poca competencia entre las unidades interdependientes. Uno de los mayores obstáculos para las organizaciones efectivas es la cantidad de energía no funcional gastada en competencia inapropiada, energía que por lo tanto, no es útil para la ejecución de las tareas. Si toda la energía que gasta, digamos, la gente de fabricación que tiene antipatía por esa gente de ventas o que quiere ganar o viceversa, se dedicara al aumento de la producción, la productividad aumentará tremendamente.
4. Crear condiciones en donde se hace aflorar el conflicto y se maneja. Uno de los problemas fundamentales en una organización no sana es la cantidad de energía no funcional gastada tratando de maniobrar, o de eludir o cubrir conflictos que son inevitables en una organización compleja. El objetivo es hacer que la organización vea los conflictos como algo inevitable y como problemas que necesitan ser trabajados antes de que puedan tomarse decisiones adecuadas.
5. Alcanzar el punto en el que se toman decisiones sobre la base de las fuentes de información y no de las funciones organizacionales. Esto implica de ir tanto hacia una norma de la autoridad del conocimiento como de la autoridad de la función. No sólo significa que las decisiones deben movilizarse hacia abajo en la organización; significa que el gerente de la organización debe determinar cuál es la mejor fuente de información para trabajar sobre un problema en particular y es ahí donde debe situarse la toma de decisiones.

1.4 ETAPAS PARA LA IMPLANTACIÓN DE UN PROGRAMA

El proceso de cambio organizacional comienza con el surgimiento de fuerzas que crean la necesidad de cambio en alguna parte, o en algunas partes de la organización. Estas fuerzas pueden ser exógenas o endógenas a la organización. (Arias, 1990)

Las fuerzas exógenas provienen del ambiente, como nuevas tecnologías, cambio de valores sociales y nuevas oportunidades o limitaciones del ambiente (económico, político, legal y social). Estas fuerzas externas crean la necesidad de cambio organizacional interno. Los intentos de cambio interno pueden ser conscientemente planeados para que el ajuste a las nuevas condiciones externas se procese con el mínimo de perturbación o desequilibrio estructural y de comportamiento dentro de la organización. (Arias, 1990)

Las fuerzas endógenas que crean necesidad de cambio estructural y comportamental provienen de la tensión organizacional: tensión en las actividades, interacciones, sentimientos o resultados de desempeño en el trabajo. Estas fuerzas de cambio representan condiciones de equilibrio ya perturbadas, dentro de una o más partes de la organización. (Arias, 1990)

La única manera de cambiar a las organizaciones es cambiar su cultura, es decir, cambiar los sistemas dentro de los cuales los hombres trabajan y viven. Cultura organizacional significa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y de relaciones típicas de determinada organización. Recordando que la cultura organizacional influye poderosamente en el clima de la organización. (Arias, 1990)

Cuando se intenta implementar un programa de desarrollo organizacional, dado que este impactará en la cultura, creencias, conductas, etc. de la organización, y con ello en los individuos que la constituyen, es común enfrentarse a una resistencia al cambio. Algunas de las razones por las cuales las personas se oponen a este cambio en las organizaciones, son las siguientes:

1. En algunos casos un cambio organizacional hace obsoleto el conocimiento y las destrezas adquiridas a través de toda una vida de experiencias.
2. Si las personas perciben que los cambios que los afectan se realizan sin que ellos participen en dichas decisiones de forma alguna, tenderán a resistirse porque los visualizan, en cierta medida, como una pérdida de prestigio ya que no se tomó en cuenta el conocimiento que poseen sobre el asunto.

3. El cambio puede destruir la facilidad con que una persona realiza el trabajo. Si la persona no es demasiado ambiciosa o es particularmente insegura, cualquier cambio en su rutina resulta ser una amenaza en su seguridad y una requisición excesiva sobre su nivel de esfuerzo.
4. A causa de características de su personalidad, actitudes y valores, muchas personas están predispuestas a minimizar los riesgos y a realizar cambios lentamente.
5. Dado que para realizar muchos trabajos se necesita que los mismos se realicen con la cooperación de un grupo de individuos, muchas veces ni los individuos más independientes pueden evitar la resistencia al cambio. Por esta razón obtener el respaldo del grupo para el cambio es usualmente más eficaz que solicitar el respaldo de individuos aislados.
6. Cuando los empleados y los administradores que están afectados por un cambio desconocen sus propósitos y sus implicaciones, es poco probable que lo respalden.
7. Los grupos de trabajo forman unidades cohesivas que resultan en un verdadero sistema social; un cambio que provoque la ruptura de dicho sistema será evadido por los individuos que lo constituyen.
8. Es probable que algunos vean reducida su posición de poder mediante un cambio estructural que subordine al departamento que manejaban a otro departamento.
9. Cuando se realizan cambios rápidos y frecuentes los afectados manifiestan un estado de tensión. (Williams, 1984)

Debido a esta resistencia, Beckhard (1973), considera que deberán existir ciertas condiciones antes de que las organizaciones puedan tener éxito con sus intentos de cambio.

1. Para que las personas en las organizaciones estén dispuestas al cambio, se deben sentir presionadas hacia el mismo.
2. Los individuos deberán involucrarse y participar en el reexamen de los problemas y en las prácticas a ser modificadas, lo que garantiza el respaldo al cambio
3. Se deberán considerar ideas y conceptos que ya han sido usados con éxito en otras organizaciones, lo que ayudará a los individuos en la empresa a familiarizarse con nuevos enfoques que pueden mejorar la efectividad organizacional.

4. Con frecuencia se hace necesario que el cambio lo inicie un líder o agente de cambio diestro en obtener nuevas ideas y respaldo de los demás individuos en la organización. (Beckhard, 1973)

Así, para poner en marcha un programa de DO. en una empresa, según Newton y Raia (1990), se tienen básicamente tres etapas:

1. **Recolección de datos:** consiste en la determinación de la naturaleza y disponibilidad de datos necesarios y de los métodos utilizables para su recolección dentro de la organización. La recolección y análisis de datos es una de las actividades más difíciles del DO. Incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos o subsistemas y las maneras de identificar problemas y asuntos más importantes.
2. **Diagnóstico organizacional:** está enfocado, principalmente, al proceso de la solución de problemas. Del análisis de datos tomados se pasa a su interpretación y diagnóstico. Se trata de identificar preocupaciones y problemas, sus consecuencias, establecer prioridades y objetivos. En el diagnóstico se verifican también las estrategias alternativas y los planes para su implementación.
3. **Acción de intervención:** es la fase de implementación del proceso de DO. La acción de intervención puede hacerse por medio de entrenamiento de la sensibilidad y métodos de laboratorio, desarrollo de equipos o de polémicas intergrupales, etc. La acción de intervención es la fase de acción planeada del proceso de DO, que sigue a la fase de diagnóstico. Se selecciona cuál es la intervención más adecuada para solucionar un problema particular. La acción de intervención no es la fase final del DO, ya que este es un continuo y una etapa capaz de facilitar el proceso sobre una base de continuidad. (Chiavenato, 1988).

De tal manera que el planteamiento de un programa de desarrollo organizacional se inicia con una medición de la situación actual, en cuanto a lo que Arias 1990, llama factores exógenos y endógenos, estos últimos se refieren al clima organizacional (estructura, relación entre compañeros, trabajo en sí, etc.). Posteriormente, se determina cuales son las necesidades en la organización, las cuales pueden, de acuerdo con Beckhard, estar relacionadas con el clima organizacional. En esta segunda etapa también se determinan los objetivos, Chiavenato menciona tres, dos de los cuales hacen referencia al clima organizacional (estructurales, comportamentales). La tercera fase es la intervención y seguimiento del programa.

CAPITULO 2. CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

2.1. CONCEPTO E IMPORTANCIA

Las organizaciones son sistemas extremadamente complejos; cuando son observadas atentamente, se revelan compuestas de actividades humanas en diversos niveles de análisis: personalidades, pequeños grupos, intergrupos, normas, valores, actitudes, todo eso existe sobre un patrón extremadamente complejo y multidimensional. (Chiavenato, 1988)

Además, es importante considerar a las organizaciones como profundamente influidas 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. El proceso es una retroalimentación continua y dinámica. (Chiavenato, 1988)

Las actividades de las empresas requieren recursos para su producción y deben, por lo tanto, emplear recursos humanos; que en el fondo son los medios a través de los cuales la empresa asegura el cumplimiento de sus metas. (Chiavenato, 1988)

Una organización es un sistema sociotécnico, es decir, no solamente es un montaje de edificios, fuerza de trabajo, dinero, máquinas y procesos. El sistema consiste en la organización de personas, que comprende varias tecnologías. Por lo cual las relaciones humanas no son una característica opcional de una organización, si no una prioridad intrínseca. El sistema existe en virtud del comportamiento motivado de las personas. (Chiavenato, 1988)

Para Barnard, 1971 (citado en Chiavenato, 1988), la organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. De tal manera que una organización solo existe cuando:

1. hay personas capaces de comunicarse y que
2. están dispuestas a contribuir con acción,
3. con miras a cumplir un propósito común

La disposición de contribuir con acción significa, especialmente, disposición para sacrificar el control de la propia conducta en beneficio de la coordinación. Esa disposición de confiarse a la organización varía y fluctúa de individuo a individuo y aún, en el propio individuo, con el correr del tiempo; esto significa que el sistema total de contribuciones es inestable, pues es el resultado de las satisfacciones e insatisfacciones obtenidas realmente, o las percepciones de los individuos como parte de su clima organizacional. (Chiavenato, 1988)

Por todo lo anterior, resulta importante llevar a cabo encuestas de satisfacción en el trabajo y estudiar los índices de satisfacción para tratar de conocer los sentimientos y/o las percepciones de los empleados respecto al clima organizacional que están viviendo (Davis y Newstrom, 1989)

Como se ha mencionado, no es posible concebir una organización sin hacer referencia a los individuos que las constituyen, y estos inmersos dentro de un clima organizacional; que además genera y es consecuencia de una satisfacción en el trabajo. Por lo cual resulta indispensable definir tanto clima organizacional como satisfacción en el trabajo.

El clima organizacional (CO) está constituido por aquellas características que distinguen a una organización de las otras, e influyen en el comportamiento de las personas. (Gilmes, 1971; citado en Marin campos, 1997).

El comportamiento de un individuo en el trabajo debe considerarse según la fórmula de Levin (citado en Brunet, 1987) que estipula que el comportamiento (C) es función (f) de la persona (P) implicada y de su entorno (E)

$$C = f(P \times E)$$

Davis y Newstrom (1989), argumentan que el clima de una organización es el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una compañía.

Para Naylor, Pitchard e Igen 1980; (citado en Jiménez y Aragonés, 1991) el clima es un proceso de formulación de juicios, mediante el cual los individuos establecen "configuraciones" globales de su ambiente a partir de la percepción de diversos atributos para ellos relevantes.

Litwin, 1968 (citado en Jiménez y Aragonés, 1991) pone énfasis en los aspectos motivacionales del clima al definirlo como la cualidad o propiedad del ambiente que: a) perciben o experimentan los miembros de la organización y b) influye sobre la conducta de éstos.

Likert 1970; por su parte, (citado en Brunet, 1987) define al clima organizacional como el resultado de los diferentes aspectos objetivos de la realidad de la organización, tales como la estructura, los procesos y los aspectos psicológicos y de comportamiento de los empleados. La forma en que los empleados ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, toma una importancia particular.

Payne, (citado en Jiménez y Aragonés, 1991) ha descrito el clima como un concepto molar que refleja los contenidos y la fuerza de los valores que prevalecen, las normas, las actitudes, las conductas y los sentimientos de los miembros de un sistema social que pueden ser medidos operacionalmente a través de las percepciones de los miembros del sistema u otros medios observacionales u objetivos.

Gibson (1985) lo define como el grupo de características que describen una organización y que la distinguen de otras organizaciones, son de permanencia relativa en el tiempo e influyen en la conducta de las personas en la organización.

La estructura y las normas de la organización influyen en la conducta de liderazgo, y estos dos factores afectan el proceso del trabajo. A su vez, estos últimos influyen en el desempeño, la satisfacción y el ambiente organizacional. (Hodgetts, 1981)

Así, el ambiente organizacional se refiere a un conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta. Por ejemplo, se pueden citar la estructura, la descripción de puestos, las normas del desempeño, las recompensas, el estilo de liderazgo, el apoyo y los valores de trabajo. Estos factores del ambiente interactúan e influyen en variables claves tales como la producción y la eficiencia. (Hodgetts, 1981)

Para Brunet (1987) la naturaleza multidimensional del clima hace que las variables que lo componen sean numerosas y estén en interacción de manera que es difícil aislarlas.

El clima organizacional, Puede tener efectos sobre el comportamiento de un empleado en cuanto al rendimiento, la productividad, la satisfacción; también se relaciona con los accidentes de trabajo, el ausentismo y tasa de rotación. Cuando el empleado percibe un clima "malsano" su actitud se tomará negativa hacia la organización; sin embargo, cuando encuentra dentro de la organización una

respuesta a sus necesidades, entonces estará satisfecho. Un clima que permite que el empleado pueda desarrollarse plenamente, engendrará en él una visión positiva hacia su empleo y hacia su empresa. (Rodríguez, 1993).

El clima organizacional se refiere a un conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo. (Marín C., 1997)

El clima organizacional es el resultado de la interacción de la conducta de las personas y los grupos (los conflictos, estilos de liderazgo, estructura de la organización y comunicación). Es el término que se utiliza para describir la estructura psicológica de las organizaciones, es la sensación y personalidad del ambiente de la organización. Se refiere a las percepciones de las variables conductuales y de procesos. (Marín C., 1997)

En resumen entendemos al clima organizacional como un conjunto de atributos o características de las organizaciones que las constituye como entidades particulares. Estos atributos son influencia en el vivir diario de los recursos humanos, y estos tendrán una respuesta y una postura ante aquellos; de esta manera el tipo de percepción que los trabajadores tengan acerca de la organización determina su conducta dentro ella. Sin embargo estas percepciones no son estables en el tiempo, sino que varían a través de este, por lo cual nos habla de una posibilidad de modificación, por medio de una intervención planeada o no. Cuando se trata de una intervención planeada, es necesario fragmentar cada uno de los atributos que constituyen a la organización, a fin de evaluarlas y/o estudiarlas, sin embargo no debemos olvidar que todas y cada una de ellas están en una interacción constante, y que por lo tanto la intervención en una repercutirá necesariamente en las otras.

Una de las críticas fuertemente formuladas con respecto al clima organizacional se apoya en la redundancia de ese concepto con el de satisfacción en el trabajo. Algunos autores (Friedlander, Margulies, Johannessin y Steers) postulan que el concepto de clima es sinónimo de satisfacción en el trabajo, tanto que los instrumentos de medición utilizados para esos dos conceptos se basan en las percepciones que vienen de personas a las que las atañe y que los sentimientos influyen sobre las percepciones. (Brunet, 1987)

Sin embargo, es posible hacer una distinción muy clara entre el clima organizacional y la satisfacción en el trabajo. El clima está ligado a las percepciones directas en el trabajo o a la situación organizacional, y la satisfacción implica una evaluación de las condiciones de trabajo o de la organización. La satisfacción representa entonces el aspecto afectivo de la percepción individual. La distinción entre el concepto de clima y el de satisfacción se resume en tres niveles:

1. El nivel de la abstracción utilizada. El clima organizacional se basa sobre macropercepciones del ambiente de trabajo mientras que la satisfacción se basa sobre micropercepciones.

2. 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

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

En definitiva, resalta entonces que los miembros de una organización que tienen una buena percepción de su clima tienen tendencia a estar más satisfechos en su trabajo. (Brunet, 1987)

Vollner, 1963 (citado en Brunet, 1987), demostró que el ambiente organizacional subyacente en las condiciones de trabajo tienen un efecto sobre la satisfacción del empleado. Así, éstos están más satisfechos cuando trabajan en un ambiente estructurado, cooperativo y en el que sus papeles están definidos sin ambigüedad. En consecuencia, la satisfacción en el trabajo varía frecuentemente según la percepción que tenga el individuo del clima laboral. Las principales dimensiones del clima implicada en esta relación son:

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

La satisfacción en el trabajo se refiere en términos generales al grado de placer, bienestar o felicidad, que una persona experimenta en su empleo (Dessler, 1991; Genesca, 1977; citado en Ortega, 1996). Este estado de placer es una actitud general resultado de la combinación de un conjunto de actitudes específicas, tanto favorables como desfavorables, que tienen los empleados hacia su trabajo (Locke, 1976; Gruneberg, 1979, citados en Ortega, 1996; Schultz, 1991; Blum, 1985)

En sentido estricto, cada una de estas actitudes expresa lo que una persona siente respecto a una parte determinada de su empleo, sentimiento que a su vez resulta de la comparación entre aquello que se desea encontrar en dicha parte, con aquello que realmente se obtiene (Aron, 1985 y Heneman, 1987, citados en Ortega, 1996). Así pues, la satisfacción y las actitudes laborales dependen en mucho del grado hasta el cual el trabajo y todo lo relacionado con él, cubren los deseos y necesidades del individuo (Chruden, 1992)

El nivel de satisfacción es una combinación tanto del nivel de aspiraciones o nivel de tensiones y necesidades como de la cantidad de beneficios obtenidos del ambiente. Existe insatisfacción en el trabajo cuando los beneficios obtenidos del ambiente son mucho menores que el nivel de necesidades del individuo. (Blum, 1985)

Por otra parte, el sueldo y las condiciones externas del trabajo tal vez sean adecuados, pero ello no significa necesariamente que las tareas sean interesantes, agradables o estimulantes. Así pues, la satisfacción significa para muchos la ausencia de factores negativos más que la presencia de factores positivos; tal y como lo argumenta la teoría sobre la motivación propuesta por Herzberg. (Schultz, 1991)

En un estudio se reportó que, quienes habían declarado sentirse contentos con su trabajo, al ser interrogados más a fondo manifestaron causas fundamentales de insatisfacción, entre ellas: calidad del liderazgo y falta de oportunidades de desarrollo. (Schultz, 1991)

La satisfacción en el trabajo es el resultado de diversas actitudes que poseen los empleados. En sentido estricto, esas actitudes tienen relación con el trabajo y se refieren a factores específicos, tales como los salarios, la supervisión, la constancia del empleo, las condiciones de trabajo, las oportunidades de ascenso, el reconocimiento de la capacidad, la evaluación justa del trabajo, las relaciones sociales en el empleo, la resolución rápida de los motivos de queja, el tratamiento justo por los patrones y otros conceptos similares. (Blum, 1985)

En la satisfacción laboral, también influyen los diversos aspectos que componen un empleo, tales como el salario, la naturaleza de la tarea desempeñada, los compañeros, etc. Pero además de éstos, en la percepción que se tenga del trabajo, intervienen otros factores ajenos a la atmósfera laboral, ellos son la edad, la antigüedad, la familia, la posición socioeconómica y las restantes características individuales del empleado y de los grupos a que pertenece. (Schultz, 1991)

La satisfacción en el trabajo normalmente 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. Por ejemplo, aunque la satisfacción general en el trabajo por parte de un empleado, pudiera ser alta y le agrade su posición, quizás se sienta insatisfecho con su programa de vacaciones. Por lo tanto, los estudios sobre la satisfacción en el empleo con frecuencia se centran en las partes consideradas como importantes, ya

que estas predisponen a un trabajador a comportarse de cierta manera. Los estudios podrían también dividir su atención entre los elementos que están directamente relacionados con el contenido del puesto (la naturaleza del trabajo) y aquellas que son parte de su contexto, el supervisor, los compañeros de trabajo y la organización. (Davis, 1997)

La satisfacción en el trabajo, como cualquier otra actitud, se adquiere generalmente con el transcurso del tiempo, en la medida en 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 más rápido de lo que tardó 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, 1997).

Para una organización industrial, las consecuencias son extremadamente importantes. Al descubrir actitudes sobre factores relacionados con el trabajo, una empresa puede corregir ciertas malas situaciones, mejorando en esa forma la satisfacción en el trabajo de su personal. (Bhum, 1981)

La satisfacción en el trabajo es una de las variables que influyen en el ausentismo; la satisfacción de una experiencia agradable de trabajo incrementa el deseo de cumplir con la tarea encomendada. Por su parte, según Belanger (citado en Flores, 1995) indica que el ausentismo es una forma de retraso temporal y momentáneo de una organización, que se da cuando el empleado sufre demasiadas presiones, molestias o insatisfacciones, este tiende a retirarse por algunas horas o días para tomar un respiro y reducir la tensión.

También existe una relación fuerte entre la ambigüedad de papeles 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. (Flores, 1995)

Es importante cuantificar las actitudes del personal, pues revisten gran importancia para las empresas. Por ejemplo, si se detectan actitudes negativas ante determinado aspecto, se plantearán medidas correctivas. Sin esa medición, la gerencia sabrá que algo anda mal, pero no podrá detectar el problema. (Schultz, 1991)

La gerencia necesita información acerca del nivel de satisfacción en el empleo de los trabajadores, a fin de tomar decisiones correctas, tanto en la prevención como en la solución de los problemas de los empleados. (Davis, 1997)

La medición de actitudes ayuda también al propio empleado. En algunas empresas se considera que esta estrategia representa un tipo de comunicación ascendente para el empleado, una oportunidad de expresar sus sentimientos respecto a los aspectos positivos y negativos del ambiente laboral en que se desenvuelve. (Schultz, 1991)

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. Incluso su interdependencia puede ser observada cuando se desea vislumbrar la influencia de cada una sobre factores como el desempeño de los trabajadores, ausentismo, tasas de rotación ,etc.

2.2. ANTECEDENTES

En la actualidad las empresas se preocupan ante todo por medir y mejorar las actitudes de sus miembros, pero no siempre fue así. 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, 1991)

Todo esto vino a cambiar radicalmente con el advenimiento de las relaciones humanas. Este enfoque puso de manifiesto que la productividad humana no dependía tan solo de sus habilidades y conocimientos. En los estudios de Hawthorne, cerca de 20 000 entrevistas celebradas con los trabajadores convencieron a la gerencia de que éstos tenían sentimientos y actitudes hacia sus tareas y que este hecho repercutía en su eficiencia. (Schultz, 1991)

El concepto de clima organizacional se introduce en el campo de la Psicología industrial en la década de los sesenta, y a partir de entonces se han llevado a cabo valiosas investigaciones que han contribuido a enriquecer los estudios sobre este tema. (Rodríguez, 1993)

Litwin y Stringer, 1968 (citado en Gibson, 1985), examinaron el clima organizacional en la oficina de una empresa de servicios públicos, que incluyó a 30 mujeres profesionistas con más de 20 años de edad que trabajaban en el departamento de quejas y atención al cliente.

El clima se determinó a través de entrevistas personales y un cuestionario estructurado que mide la percepción de los empleados a través de 8 dimensiones: estructura, desafío y responsabilidad, recompensa, valor humano y apoyo, riesgos y aceptación de riesgos, tolerancia ante los conflictos, identidad organizacional y

normas, y expectativas para el desempeño. Los resultados que obtuvieron fueron: alto grado de conocimiento sobre la estructura, bajo grado de responsabilidad y riesgo, normas muy elevadas, baja motivación, poco apoyo e identidad para con la empresa. Se percibió un clima frío y hostil lo que favorecía escasamente al desarrollo de la lealtad del grupo. (Rodríguez, 1993)

Schneider y Barlett (1968), 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 con los nuevos empleados, los conflictos, autonomía de los empleados y el grado de satisfacción general. (Rodríguez, 1993)

Investigaciones realizadas por Pritchard y Karasick, 1973 (citado en Rodríguez, 1993) sobre como percibían los empleados el clima organizacional de su empresa, les permitió determinar factores importantes a medir como: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad e innovación, centralización de la toma de decisiones y apoyo.

También se ha estudiado la relación del clima con aspectos tales como la estructura de la organización. Mansfield, 1973 (citado en Rodríguez, 1993), examinó a 387 empleados de todos los niveles jerárquicos distribuidos dentro de 14 organizaciones estadounidenses con el objetivo de establecer la relación del clima con la estructura y los procesos organizacionales. Los resultados indicaron que el clima organizacional está significativamente influenciado por el tamaño de la organización y por la dependencia económica de esta última frente a otras.

Likert, 1974 (citado en Brunet, 1987) a través de diferentes investigaciones sobre el clima organizacional, determina que este se mide a través de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando. Como se utiliza el liderazgo para influir en los empleados
2. Las características de las fuerzas motivacionales. Procedimientos para motivar a los empleados
3. Las características de los procesos de comunicación. Naturaleza de los tipos de comunicación y la manera de ejercerlos
4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado
5. Las características de los procesos de toma de decisiones. En qué se basan las decisiones, así como el reparto de funciones
6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establecen los objetivos
7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales

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

En el mismo año Moss e Insel (citado en Rodríguez, 1993), establecen a través de los resultados de varias investigaciones realizadas, que los principales factores a medir para determinar el clima organizacional son: implicación de los individuos en la empresa, cohesión en las relaciones de amistad y apoyo hacia sus empleados, autonomía para tomar decisiones, tarea, hasta que punto el clima estimula la planificación y la eficacia en el trabajo, presión, claridad de reglamentos y políticas, control, innovación, y confort.

En investigaciones hechas por Pritchard y Karasick, 1975, sobre como percibían los empleados el clima organizacional de su empresa, les permitió determinar como factores importantes a medir: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, centralización de la toma de decisiones y apoyo. (Rodríguez, 1993)

Se han propuesto diferentes clasificaciones de los factores del ambiente. Halpin y Crofts estudiaron la organización de una escuela pública, ahí identificaron ocho factores: a) las valoraciones y sentimientos de la administración de su personal como individuos, b) el énfasis y presión para realizar el trabajo, c) la distancia emocional que existía entre el director y los subordinados, d) la percepción que recibían los individuos respecto a como se estaban satisfaciendo sus necesidades sociales, e) la satisfacción percibida de las relaciones sociales dentro de la organización, f) el interés que manifestaba la organización por motivar al trabajador hacia las tareas, g) la percepción de los empleados en relación a si estaban imitando tan sólo a aparentar la realización de un trabajo y h) el convencimiento de estar sobrecargado de trabajos laboriosos. (Hodgetts, 1981)

Forehand propuso otra clasificación estableciendo una lista de características tales como el tamaño y la estructura de la organización, los patrones de liderazgo que siguen los supervisores, las redes de comunicación utilizadas para transmitir mensajes, los objetivos de la organización y la complejidad de todo el sistema. Forehand afirma que las características señaladas no sólo describen a la organización sino también el comportamiento y la satisfacción de las personas. (Hodgetts, 1981)

Likert propuso una tercera clasificación más compuesta de seis variables:

1. Flujo de comunicación. ¿A qué grado están enterados los subordinados de la realidad organizacional? ¿A qué grado los superiores son sensibles a los mensajes? ¿Reciben los subordinados la información suficiente para realizar su trabajo?

2. Prácticas de toma de decisiones. ¿Participan los subordinados en el proceso de toma de decisiones? ¿Se están aprovechando los conocimientos de todo el personal en cada uno de los niveles existentes?
3. Interés por las personas. ¿Formula la organización las actividades de trabajo de un modo sensato, mostrando interés por el bienestar del individuo?
4. Influencia en el departamento. ¿Tienen los supervisores de nivel bajo y los empleados que carecen de subordinados, alguna influencia en su departamento?
5. Idoneidad tecnológica. ¿Se adoptan con rapidez equipos y métodos perfeccionados?
6. Motivación. ¿Trabajan con demuelo las personas de la organización, para alcanzar tanto recompensa intrínsecas como extrínsecas, y los alienta la organización a esforzarse de esta manera? (Hodgetts, 1981)

Otro aspecto que ha interesado a los investigadores, es el impacto del clima organizacional sobre la satisfacción en el trabajo. La Follete y Sims, 1975; estudiaron esta relación en un hospital que contaba con 1161 empleados, para ello utilizaron el cuestionario elaborado por Litwin y Stringer, 1968, que establece 8 dimensiones para medir el clima: estructura, desafío y responsabilidad, recompensa, valor humano y apoyo, riesgos y aceptación de riesgos, tolerancia para los conflictos, identidad organizacional y normas y expectativas para el desempeño. Los resultados demostraron, que la satisfacción está relacionada con todas las dimensiones del clima. (Rodríguez, 1993)

Uno de los primeros intentos por medir la satisfacción en el trabajo, se realizó en 1935, por Hoppock, en la ciudad de New Hope, Pennsylvania. El 88% de 351 adultos respondieron un extenso cuestionario sobre la satisfacción que tenían con respecto a su empleo. Los resultados arrojaron una cifra mediana del 18 % de insatisfechos. (Blum, 1985)

Hulin y Smith, 1964, 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. (citados en Blum, 1985)

En muchos estudios sobre la satisfacción en el trabajo, utilizan el procedimiento mediante el cual los entrevistados deben, de una lista, clasificar jerárquicamente los factores laborales que consideran juegan un papel importante en la satisfacción laboral que experimentan, los resultados de algunos de estos estudios, se presentan a continuación:

El primero de tales sondeos fue ejecutado por La National Conference Board en 1946, los trabajadores de 6 compañías; debían elegir entre 10 factores. Los resultados globales fueron: 1)seguridad, 2)promociones, 3)pago, 4)prestaciones, 5)información referente al éxito o fracaso en el trabajo, 6)clase de trabajo, 7)vacaciones y días festivos, 8)supervisión, 9)reparto de utilidades y 10)condiciones de trabajo. (Peña, 1985).

Una compilación de 16 estudios diferentes, que utilizaron el mismo método, fue realizada por Hersberg, Mausner, Peterson y Capwell, en 1957. En esta compilación se expresa la opinión de más de 1100 empleados de Estados Unidos. Los resultados obtenidos fueron: 1)seguridad, 2)promociones, 3)compañía y administración, 4)aspectos intrínsecos del trabajo, 5)salario, 6)supervisión, 7)vacaciones y días festivos, 8)buenos compañeros, 9)condiciones de trabajo y 10)prestaciones (Vroom, 1979)

A través del mismo método, pero diferenciando por sexo, se obtuvieron las clasificaciones siguientes:

Varones. 1)seguridad, 2)tipo de trabajo, 3)promociones, 4)compañía 5)pago, 6)compañeros, 7)supervisor, 8)prestaciones, 9)horas y 10)condiciones de trabajo

Mujeres. 1)tipo de trabajo, 2)seguridad, 3)promociones, 4)compañía, 5)pago, 6)compañeros, 7)supervisor, 8)horas, 9)condiciones de trabajo y 10)prestaciones. (Dessler, 1991)

Por otro lado, las investigaciones realizadas en México se han apoyado en mayor parte, en la teoría bifactorial de Herzberg, cuya principal premisa habla de que la satisfacción y la insatisfacción las determinan, los factores de contenido y los factores ambientales, respectivamente.

En 1974 Ramirez (citado en Ortega, 1996), realizó un estudio en el que participaron 50 trabajadores, los resultados demostraron que la satisfacción se propicia con factores como: 1)desarrollo, 2)reconocimiento, 3)logro y sueldo, 4)políticas y administración, 5)relaciones interpersonales, 6)supervisión y 7)condiciones de trabajo.

2.3. MODELOS DE EVALUACIÓN

James y Jones, citado en Brunet (1987), plantean tres modos diferentes de investigación del Clima Organizacional. La medida múltiple de atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos organizacionales y la medida perceptiva de los atributos individuales.

MEDIDA MÚLTIPLE DE LOS ATRIBUTOS ORGANIZACIONALES

Este enfoque considera el clima como un conjunto de características que a) describen una organización y la distinguen de otras (productos fabricados o servicios ofrecidos, orientación económica, organigrama, etc.), b) son relativamente estables en el tiempo y c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización. (Brunet, 1987)

Los atributos organizacionales son considerados una representación de la naturaleza física de la organización; la metodología de investigación es la medida objetiva de la relación que existe entre el tamaño de una empresa y el rendimiento de sus empleados, a través del análisis de la tasa de rotación, el ausentismo y el número de accidentes. (Brunet, 1987)

MEDIDA PERCEPTIBLE DE LOS ATRIBUTOS INDIVIDUALES. Se vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y considera, incluso, su grado de satisfacción. En este método, se considera al clima como un conjunto de elementos meramente individuales relacionados principalmente con los valores y necesidades de los individuos más que con las características de la organización.

Las variables propias de la organización, como la estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones. Mediante la evaluación de estas percepciones es como se puede analizar la relación entre las características propias de la empresa y el rendimiento que ésta obtiene de sus empleados. Al formar sus percepciones del clima el individuo actúa como un filtro; que utiliza la información a) de los acontecimientos que ocurren alrededor de él, de las características de su organización, y b) de sus características personales. (Brunet, 1987)

MEDIDA PERCEPTIVA DE LOS ATRIBUTOS ORGANIZACIONALES. Dentro de esta visión, el clima está 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 (departamentos) actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad. (Brunet, 1987)

Los instrumentos de medida más frecuentemente utilizados son los cuestionarios, pues corresponden a la naturaleza multidimensional y perceptiva del clima. Por sus dimensiones, estos cuestionarios cubren las variables humanas, estructurales, relacionadas con la tarea y las tecnologías según un cierto grado decreciente de importancia (escala tipo Likert)

El aspecto perceptivo incluido en esta definición es de extrema importancia, en efecto, la percepción del clima organizacional es una función de las características del que percibe, de las características de la organización y de la interacción de estos dos elementos. (Brunet, 1987)

Es posible determinar dos aspectos importantes en el estudio del clima. Un primer aspecto concierne al clima organizacional en tanto que hay una serie de características, relativamente estables en el tiempo, que describen una organización y la distinguen de otras, e influyen en el comportamiento de los empleados. Un segundo aspecto llama la atención sobre el hecho de que el clima emerge de los sistemas y de los procedimientos como el estilo de gestión, las políticas organizacionales y los procedimientos generales de la operación tal como son percibidos por los empleados. (Brunet, 1987)

Para resumir, mencionemos que las tres variables importantes en esta definición son: a) las variables del medio, como el tamaño, la estructura de la organización y la administración de los recursos humanos que son exteriores al empleado, b) las variables personales, como las aptitudes, las actitudes y las motivaciones del empleado y c) las variables resultantes, como la satisfacción y la productividad están influenciadas por las variables del medio y las variables personales. Esta definición reagrupa, los sistemas de recompensas y de castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización. (Brunet, 1987)

Aun siendo miembro de una misma empresa particular, un empleado puede, sin embargo ser miembro de diversas pequeñas organizaciones diferentes a su grupo de trabajo, su departamento, su división, etc. que interactúan y coexisten con toda la organización. De esta forma, los empleados que trabajan en mercadotecnia pueden percibir el clima de su empresa de una forma totalmente diferente a la de sus homónimos que trabajan en el departamento de contabilidad. (Brunet, 1987)

Si se desea medir el clima de una organización, hay que reunir las percepciones de todos los empleados. Afortunadamente, no es necesario interrogar a todos para hacer una evaluación así. 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 la media de los climas reunidos de todos los departamentos. El clima global de un empresa es el resultante de los microclimas que la componen. (Brunet, 1987)

Otra clasificación diferente de los métodos de medición, es la que presenta Schultz, 1991; en la cual se dispone de tres métodos para realizar la medición, todos ellos consisten esencialmente en interrogar al personal sobre diversos aspectos de su trabajo.

La más común de las técnicas es el *cuestionario*, este se distribuye entre los empleados de la organización. Por lo regular las contestaciones son por un lado voluntarias y por otro anónimas. Comúnmente son encuestas objetivas que presenta, 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. Estos cuestionarios pueden presentarse en variados formatos.

Un beneficio de las encuestas es que dan a la dirección y gerencia un indicio de los niveles generales de satisfacción en la empresa. Por otro lado, éstas indican áreas específicas de satisfacción o insatisfacción (como en el caso de los servicios a los empleados) y grupos particulares de trabajadores (como en un departamento específico de la organización). En otras palabras, una encuesta revela la forma en que los empleados se sienten con respecto a su trabajo, en cuáles de sus funciones se centran estos sentimientos, cuáles departamentos se ven particularmente afectados y quiénes tienen que ver en ello (supervisores, empleados o especialistas de staff, etc.) La encuesta es un poderoso instrumento de diagnóstico para evaluar los problemas de los trabajadores. (Davis, 1997).

Otra utilidad de las encuestas, está relacionada con la detección de necesidades de capacitación, éstas dan al empleado la oportunidad de informar qué tan bien piensan que su supervisor desempeña su trabajo, como delega las responsabilidades y tareas, si su manera de dar instrucciones es adecuada, etc. Puesto que los empleados son quienes viven las acciones de supervisión, sus percepciones podrían ofrecer datos útiles acerca de las necesidades de capacitación de sus supervisores. (Davis, 1997)

Uno de los cuestionarios más utilizado en la medición de satisfacción en el trabajo es el realizado por Hulin y Smith, 1964. El IDT (Índice descriptivo del trabajo). Este evalúa la satisfacción a través de cinco facetas: trabajo en sí, supervisión, promociones, paga y compañeros.

Otro método es la *entrevista personal*, en ella los empleados discuten varios aspectos de sus tareas con el supervisor o entrevistador del departamento de personal. La discusión generada puede ser estructurada, donde se sigue una prefijada secuencia de preguntas, o bien abierta, en la que la respuesta a cada cuestión determina lo que se indagará posteriormente.

Este método puede ser una rica fuente de información en la que el empleado tiene la oportunidad de indicar el grado exacto en el cual está satisfecho o insatisfecho, y el por qué. Por otra parte, en esta técnica los datos son difíciles de cuantificar y, existe la posibilidad de que el entrevistador dé una interpretación equivocada a las respuestas. Sin embargo, es muy cuestionable su confiabilidad y validez de este procedimiento; además de ser costoso y requiere de mucho tiempo.

También se puede utilizar el método de *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.

Un método nuevo más reciente de medición de actitudes laborales es el test consistente en completar oraciones. Se muestra una lista de frases que el sujeto debe terminar: por ejemplo: "Mi puesto es _____" o "Mi puesto debería ser _____".

Otras técnicas son las observaciones y el uso de medidas secundarias o indirectas. 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. Con las medidas secundarias o indirectas, la satisfacción se evalúa a través de los datos organizacionales sobre asistencia, rotación, accidentes o productividad. (Ortega, 1996)

CAPITULO 3 DIMENSIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

DIMENSIONES

Como vimos en el capítulo 2, tanto el clima organizacional como la satisfacción en el trabajo, juegan un papel sustancial en el desarrollo de la empresa, por lo cual estos fenómenos deben ser analizados para poder tomar acciones en pro de la institución.

El clima organizacional se diferencia, como vimos, de la satisfacción en el trabajo; esta diferencia debe ser considerada cuando se pretende visualizarlos analíticamente; sin embargo la teoría que da origen a los instrumentos de medición de uno y otro fenómeno, es la misma. Por lo cual este capítulo presenta la teoría que sustenta tanto a clima organizacional como la satisfacción en el trabajo de manera unificada; hablando así de 7 dimensiones a considerar de manera general.

- 1.- Comunicación
- 2.- Motivación en el trabajo
- 3.- Estructura
- 4.- Liderazgo del jefe inmediato
- 5.- Sistema de recompensas
- 6.- Relaciones entre compañeros
- 7.- Compromiso participación

3.1. COMUNICACIÓN

La comunicación es un proceso social de suma importancia para el funcionamiento de cualquier grupo, en ella se resumen formas de interacción social como: influencia, cooperación, contagio o imitación social, y liderazgo. Por lo tanto, las organizaciones no pueden sobrevivir sin comunicaciones; éstas deben tener un sistema efectivo de comunicación, para lo cual se requiere canales claramente definidos y un contenido de significación. (Smith, 1978; Katz, Kahn, 1981)

Comunicación, es un proceso en dos direcciones como resultado de la transmisión de información y un entendimiento entre dos individuos. Este intercambio de información puede realizarse a través de las palabras, la escritura o mediante signos; mientras más fácil sea entenderlas, mejor será nuestra comunicación. (Smith, 1978; Hodgetts, 1981; Kossen, 1995)

La comunicación es un proceso, como tal no tiene un comienzo ni un fin, ni una serie fija de acontecimientos. No es estático, ni está en reposo. (Huse, 1980)

La comunicación es un proceso de intercambio de información, dentro de las organizaciones de trabajo, esta comunicación se da en tres direcciones: descendente, ascendente y horizontal.

COMUNICACIÓN DESCENDENTE. Implica todos aquellos mensajes que fluyen de la dirección con destino a los empleados. Casi todas las comunicaciones descendentes envían mensajes de tareas o de mantenimiento, relacionados con objetivos, disciplina, órdenes, preguntas y políticas. (Katz, Kahn, 1981)

La comunicación descendente puede dividirse en cinco funciones principales:

1. Instrucciones laborales. directrices explicando una tarea específica.
2. Explicación razonada de los trabajos. Información diseñada para que se comprenda la tarea y el como se relaciona ésta con otras tareas de la organización.
3. Procedimientos y prácticas. Mensajes relacionados con las políticas, reglas, regulaciones, beneficios, etc. de la organización.
4. Retroalimentación. Información al subordinado con respecto a la ejecución de la tarea realizada
5. Adoctrinamiento de objetivos. Mensajes diseñados para motivar a los empleados, explicándoles la misión general de la organización y cómo se relaciona con dichos sistemas de objetivos. (Katz, Kahn, 1981)

El manual del empleado es uno de los medios más comunes y prometedores de resolver quejas ordinarias de los trabajadores: "no sé qué se supone que debo hacer" o "nadie me dijo nada". Sin embargo muchos de estos manuales son incomprensibles para los empleados. (Smith, 1978)

COMUNICACIÓN ASCENDENTE. Mensajes que fluyen de los empleados hasta los superiores, normalmente con el propósito de formular preguntas, proporcionar feedback y hacer sugerencias. (Katz, Kahn, 1981)

Este tipo de comunicación brinda a la administración la retroalimentación que proviene de los subordinados. El principal beneficio de la comunicación ascendente es que crea un canal por el que la administración puede medir el clima organizacional y enfrentarse a problemas tales como quejas o baja productividad, antes de que se conviertan en graves. (Hodgetts, 1981)

La comunicación ascendente es el más importante problema no resuelto en la mayoría de las organizaciones; sin embargo, los gerentes no lo suelen percibir. (Smith, 1978)

El gerente se olvida de cuántos medios tiene para comunicarse con sus empleados y cuán pocos medios tienen ellos para comunicarse con él. Al gerente se le abren muchos canales que están cerrados para el empleado. La mayoría de los gerentes tienen una política de "puertas abiertas" para recibir comunicaciones de los empleados, pero muy pocos de éstos cruzan ese umbral. El gerente típico cree que sus subordinados se sienten más libres para discutir con él sus problemas de lo que en realidad se sienten. De la misma manera el superior típico cree que entiende los problemas de sus subordinados mucho mejor de lo que ellos creen que los entiende. (Hampton, 1990)

COMUNICACIÓN HORIZONTAL. Consiste en el intercambio lateral de mensajes entre personas que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización. Tales mensajes están relacionados, por regla general, con la tarea o factores humanos (coordinación, resolución de problemas, arreglo de conflictos, información)

Se identificaron propósitos de la comunicación horizontal:

1. Coordinación de la tarea
2. Resolución de problemas
3. Intercambio y participación en la información
4. Resolución de conflictos. (Katz, Kahn, 1981)

En repetidas ocasiones, un problema al que se enfrentan los supervisores de línea o mandos intermedios, es al continuo dilema de: a) tener que mantener informado a su superior de lo que está ocurriendo en su nivel de trabajo (en muchos casos de modo que el superior se prepare a su vez para la reacción adversa de su superior y así a lo largo de la línea), y b) tener que comunicar esta información de modo que no le atraiga críticas adversas por no hacer su trabajo en forma correcta. No pueden pasarse por alto las discrepancias entre la forma en que se hacen las cosas en el nivel de trabajo y la forma en que a juicio de la gerencia debían hacerse; sin embargo, el superior se ve obligado a no hablar de ello con su jefe. Esto hace particularmente "duro" el trabajo del superior y lo orilla a hablar en forma tal que se convierte en un as del lenguaje ambiguo. (Hampton, 1990)

Otra clasificación de la comunicación versa sobre los canales que se utilizan, de tal manera encontramos una comunicación formal y la comunicación informal.

COMUNICACIÓN FORMAL. Es la oficial, que viaja a través de la estructura de la red de comunicación organizacional. (Hampton, 1990)

Quando los mensajes fluyen siguiendo los caminos oficiales dictados por la jerarquía de la organización o por la función laboral, se dice que fluyen siguiendo redes formales. Por regla general, estos mensajes fluyen ascendente o descendente cuando se emplea el principio escalar de autoridad o jerarquía. (Katz y Kahn, 1981)

COMUNICACIÓN INFORMAL. Es la que se presenta sin respetar líneas jerárquicas, generalmente es reconocida como rumores. Constituye una verdadera fuerza en los mensajes en la red de comunicación, porque puede ayudar u obstaculizar los esfuerzos en la organización para el logro de metas. Puede ayudar considerando que la comunicación informal viaja a través de un canal conocido de comunicación, usualmente mas rápido que el canal oficial. Sin embargo se obstaculiza, cuando el mensaje llega de manera alterada, lo cual suele ocurrir generalmente; ya que los mensajes reproducidos en serie cambian debido a pérdidas, ganancias, absorción y/o combinaciones a lo largo del camino recorrido desde sus fuentes hasta el destino final, este tipo de comunicación prevalece en la relación con los compañeros. (Huse, 1980; Kossen, 1995)

Los problemas en la comunicación dejan su impacto sobre la estructura y la gerencia de las organizaciones. No cabe duda de que las estructuras jerárquicas y las decisiones centralizadas reflejan parcialmente problemas de comunicación. (Hampton, 1990)

3.2. MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO

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 sí y la satisfacción en el trabajo. La inquietud sobre este tema fue despertada principalmente por el movimiento de las relaciones humanas, determinando que la motivación juega un papel importante en la productividad. (Rodríguez, 1993)

Es fácil afirmar la necesidad de aumentar la motivación del personal; pero si no conocemos los factores que la causan en el caso concreto, nada se puede hacer para cambiar las cosas. (Schultz, 1991)

La gente trabaja para satisfacer multitud de exigencias internas. Desde luego que éstas no son iguales en todos los casos; el trabajo que satisface a un individuo puede frustrar a otro. (Schultz, 1991)

Un dato importante a considerar es que la empresa donde se trabaja no necesita proporcionar la motivación, pues los 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)

Así, la motivación se refiere a las condiciones o estados que activan o dan energía al organismo que lo llevan a una conducta dirigida y/o a alcanzar determinados objetivos. (Whittaker 1977; citado en Rodríguez, 1993)

Para el tema de la motivación, se han desarrollado diversas teorías:

LA TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN DE MASLOW

La teoría de Maslow, 1954 (citado en Barrios, 1994) supone que las necesidades de las personas afectan a su comportamiento en conformidad con dos principios:

1.- De carencia. Una necesidad satisfecha no es un motivador de la conducta; las personas actúan para satisfacer carencias; es decir, las necesidades por las cuales existe una insatisfacción y que dominan la atención del individuo y determinan su conducta.

2.- De progresión. Las cinco categorías de necesidades existen en estricto orden jerárquico; una necesidad del nivel inferior más cercano ha sido satisfecha.

1. Necesidades fisiológicas
2. Necesidades de seguridad
3. Necesidades sociales
4. Necesidades de ego
5. Necesidades de autorealización (Williams, 1984)

TEORÍA DE LOS DOS FACTORES

Teoría postulada por Frederick Herzberg, Mausner y Snyderman, 1959. Esta teoría supone que la gente tiene dos series de necesidades: las primeras denominadas "*Motivadoras*", que son sentimientos positivos hacia el trabajo relacionados con el contenido del mismo y son la fuente principal de motivación en el trabajo y las únicas capaces de predisponer positivamente a los empleados hacia el desempeño de sus funciones. Entre ellas se incluyen el logro, el reconocimiento, la calidad del trabajo, ascensos, trabajo en sí y la responsabilidad. Es decir se habla de factores intrínsecos del trabajo. (Williams, 1984; Barrios, 1994)

La segunda serie de necesidades se describen "*de higiene*" o extrínsecos, no se relacionan específicamente con el trabajo y son los determinantes primitivos de insatisfacción en el mismo, entre ellos están las políticas de la empresa, estructura, métodos administrativos, estilo de supervisión, el salario, la seguridad en el empleo, las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales. (Williams, 1984; Schultz, 1991; Barrios, 1994)

Herzberg y sus colaboradores afirmaron que la serie de factores de "higiene" deben atenderse antes, debido a que aunque su presencia no produce satisfacción en el trabajo, su ausencia genera insatisfacción. Por el contrario los "motivadores" dan origen a satisfacciones y su ausencia puede no crear insatisfacción. Hay pues dos clases de necesidades: las que procuran satisfacción con el trabajo y las que causan malestar. No están interrelacionadas, la presencia o ausencia de una no conlleva la otra. (Schultz, 1991; Barrios, 1994)).

TEORÍA DE LA EQUIDAD

Stacy Adams, 1963; (citado en Barrios, 1994), postula la hipótesis de que la percepción de la equidad con que se nos trata influye en la motivación y la satisfacción en el trabajo.

En toda situación laboral el trabajador evalúa los resultados obtenidos de la siguiente forma: 1) calcula la razón entre el resultado que obtuvo y su trabajo 2) compara la razón con la de sus compañeros. Si se están obteniendo iguales resultados existirá un estado de equidad, si son menores, se dará un estado de inequidad provocando insatisfacción y la búsqueda de un estado de equidad (por ejemplo en salarios, prestaciones y ascensos)

Cuando se advierte desequilibrio al hacer la comparación en la razón del esfuerzo y resultados, surge la tensión y esta constituye el fundamento de la motivación, a medida que el empleado se esfuerza por alcanzar lo que considera justo. (Barrios, 1994)

TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN BASADA EN LAS CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO

Se ha encontrado que los puestos con una variedad de funciones y con menor repetición, resultan más satisfactorios que aquellos monótonos y con una sola función, mismos que suelen ser poco gratificantes (Vroom, 1979). La importancia de este factor puede deberse a que los individuos buscan, sobre todo, el cumplimiento, a través de su empleo, de sus deseos de orden superior.

Las características del trabajo afectan la satisfacción laboral; dada esta circunstancia han surgido técnicas organizacionales dirigidas a enriquecer los trabajos, presentándolos como retadores y estimulantes.

Dentro de esta corriente, Turner y Lawrence, 1965 (citados en Pérez y Salom, 1993) señalan que son necesarios ciertos atributos de la tarea tales como: variedad, autonomía, habilidad, interacción con otros compañeros, conocimientos profundos y responsabilidad, para que produzcan satisfacción en los empleados.

En esta misma dirección, Hackman y Lawler, 1971 (citados en Pérez y Salom, 1993) sugieren que una tarea producirá mayor satisfacción en quien la realiza si la percibe como algo que tiene significado, vale la pena y es importante. Si el trabajador percibe que es personalmente responsable del producto de su trabajo, si sabe cuál es el resultado de sus esfuerzos y si ese resultado es de calidad o no. (Pérez y Salom, 1993)

Dos de las características disposicionales estudiadas en relación a la satisfacción laboral son la necesidad de crecimiento y la motivación de logro, la cual es también una motivación de desarrollo personal. Se asume que las personas que poseen una alta motivación de logro y mayores deseos de crecimiento personal aprovecharán mejor los ambientes enriquecidos donde podrán demostrar sus habilidades, capacidades y destrezas, derivando mayor satisfacción por la tarea que realizan. Por el contrario, cuando los empleados poseen menores niveles de necesidad de logro y bajos deseos de crecimiento personal no aprovecharán al máximo las condiciones brindadas por las tareas enriquecidas. (Pérez y Salom, 1993)

Si el trabajador construye la tarea como retadora y con significado personal, se comprometerá más, trabajará mejor, tendrá éxito y experimentará satisfacción laboral.

En cuanto a las condiciones del trabajo. Los empleados le conceden un valor muy bajo a las horas y a las condiciones de trabajo como factores primordiales para su satisfacción. (Siegel, 1979; citado en Ortega Carrillo, 1996).

Dos psicólogos J. Richard Hackman y G.R. Oldham, formularon una teoría fruto de las investigaciones sobre medidas objetivas de las características del puesto que se correlacionan con la asistencia y satisfacción de los empleados. Postularon que algunos aspectos del trabajo influyen tanto en la conducta como en las actitudes, pero sin que afecten a todo el personal en la misma forma.

¿Cuáles son las características del trabajo que se enriquecen o amplían? la teoría nos indica los aspectos que parecen influir en la motivación: por ejemplo, el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo y el aumento de responsabilidades. ¿Pero qué peculiaridades del trabajo se relacionan con esos cambios?. Si no los describimos con precisión, será difícil escoger el medio eficaz para enriquecer un trabajo y aumentar la motivación de los empleados. (Schultz, 1991)

La presencia de aspectos positivos del trabajo hace que los empleados experimenten un estado emocional positivo cuando dan un buen rendimiento. Este estado interno los anima a seguir poniendo el mismo empeño pues esperan que así tendrán sentimientos agradables: el estado psíquico positivo. (Schultz, 1991)

De esta manera es una teoría que establece la existencia de características específicas del trabajo causantes de estados psicológicos, los cuales a su vez aumentan la motivación, el rendimiento, la satisfacción con el empleo, todo ello a condición de que el sujeto posea desde el principio una gran necesidad de crecimiento. (Schultz, 1991)

Se tienen cinco dimensiones fundamentales:

Diversidad de habilidades. Designa el número de destrezas y capacidades necesarias para ejecutar una tarea. Cuanto más interesante sea el trabajo, más importancia personal tendrá para el empleado.

Identidad de tarea. Denota la unidad de un puesto, consiste éste en hacer una unidad entera, en completar un producto o en fabricar una parte.

Importancia de la tarea. Se refiere a la importancia o trascendencia que el trabajo tiene para la vida y bienestar de los demás (reconocimiento).

Autonomía. Es importante el grado de independencia que tiene un empleado en la programación y organización del trabajo. Cuanto más subordinado esté un puesto a su rendimiento e iniciativa, mayor será el sentido de responsabilidad de éste. En efecto, sabe que la realización correcta de la tarea se basa más en sus habilidades que en las del supervisor.

Retroalimentación. Esta característica tan obvia del trabajo denota la cantidad de información que recibe el empleado sobre la calidad de su rendimiento (Jefe inmediato). (Schultz, 1991)

3.3. ESTRUCTURA

En los primeros decenios de este siglo, se creyó que a la gente la motivaban exclusivamente consideraciones de orden económico. Por ello, las organizaciones buscaron controlar a su personal mediante incentivos económicos. Hoy en día, en vez del "Hombre económico" hablamos del "Hombre complejo". Al hombre no lo motivaban únicamente consideraciones económicas. El dinero es importante, sí, pero también lo son los aspectos sociales y personales de las organizaciones. (Smith, 1978)

La diferencia principal entre una multitud y una organización, es que en esta hay reglas que determinan cómo debe obrar la gente con respecto a los demás. Aún los grupos mas pequeños de trabajo necesitan de una estructura formal. (Smith, 1978)

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 definir la estructura como "la suma total en que la organización divide sus trabajos en distintas tareas y los mecanismos a través de los cuales consigue llegar a ellas". (Mintzberg, 1979; citado en Jiménez y Aragonés, 1991)

La necesidad más evidente de cualquier organización es tener normas y costumbres que determinen cómo deben relacionarse los individuos. Si la gente se conduce espontáneamente en sus relaciones, será muy poco probable que logre alguna meta determinada. Las reglas que indican cómo obrar y cómo reaccionar ayudan a quitar parte de la incertidumbre que surge de las relaciones recíprocas y aumentan la probabilidad de cooperación. (Smith, 1978)

Uno de los aspectos básicos de la estructura organizacional es el establecimiento de una jerarquía que permita evitar las relaciones contradictorias de autoridad. Precisamente el análisis de la estructura jerárquica permite conocer, en buena medida, el comportamiento organizacional de sus integrantes; delimita las relaciones y el tipo de interacciones de autoridad y subordinación entre los miembros y especifica la amplitud de supervisión directa de cada directivo o supervisor. (Jiménez y Aragonés, 1991)

Es a través de los organigramas, que la organización formal procura detallar cómo deberán ser las cosas; tales como el trabajo por hacerse, los grupos e individuos especializados que lo harán, el orden en que ocurrirán los fenómenos en la organización, cómo habrá que coordinar todas esas actividades; y el sistema de autoridad. (Smith, 1978)

De acuerdo a Kossen, 1995; la organización como entidad tiene cuatro características indispensables:

1. Propósitos y objetivos
2. Coordinación de personas
3. Jerarquía de autoridad
4. Especialización de actividades.

Por su parte, Peiró, 1986 y Mayntz, 1972 (citado en Jiménez y Aragonés, 1991) consideran que entre los elementos estructurales que cabe considerar están, la división de funciones, la distribución de puestos y la ordenación de los distintos niveles de toma de decisiones. En suma, todo lo relativo a relaciones, actividades, derechos y obligaciones que es preciso fijar mediante reglas y ordenanzas.

Hall, Haas y Johnson, 1967 (citado en Jiménez y Aragonés, 1991), afirman que la dimensión estructural incluye:

1.- Roles: a) el grado en que las posiciones en la organización están concretamente definidas y b) la presencia o ausencia de descripciones escritas de los trabajos

2.- Las relaciones de autoridad: a) el grado en que la estructura de autoridad está formalizada (claras definiciones de la jerarquía de la autoridad) y b) extensión en que la estructura de autoridad está formalizada por escrito;

3.- Las comunicaciones: a) el énfasis en las instrucciones escritas y b) el énfasis en la utilización de los canales formalmente establecidos en el proceso de comunicación;

4.- Las normas y sanciones: a) el número de reglas y planes escritos, b) el grado en que existen penas estipuladas para las desviaciones e incumplimientos y c) la extensión con que esas penas están codificadas por escrito, y

5.- Procedimientos: a) el grado de formalización de los programas de orientación para nuevos miembros (socialización sistemática para todos los nuevos miembros) y b) el grado de formalización de programas de entrenamiento en el propio puesto para los nuevos miembros (socialización sistemática y continuada de los nuevos miembros.)

Por otro lado, el control directo de una organización o grupo sobre todos y cada uno de los miembros ejercido de manera individual y concreta resulta costoso, difícil y lento de ejercer; por ello, la organización trata de desarrollar procedimientos de influencia generalizados que le permitan incidir sobre la conducta en la mayoría o de todos los miembros conjunta y diferencialmente, y ello lo logra mediante la formulación e imposición de un sistema de normas que especifican las conductas que se esperan de los sujetos en diferentes situaciones y bajo condiciones determinadas. (Jiménez y Aragonés, 1991)

Las normas hacen explícitas las conductas apropiadas de los miembros de la organización. Las organizaciones, pueden diferenciarse precisamente en el grado de formalización que presentan en sus normas y en la descripción de las obligaciones y tareas. (Jiménez y Aragónés, 1991)

Las normas de personal guían a los gerentes en el trato que dan a los empleados. Las que afectan la disciplina, los despidos, las compensaciones, el diseño de empleos y las comunicaciones, resultan especialmente importantes. Cuando se pasan por alto esas normas o no responden a las necesidades de los empleados, estos pueden formar un sindicato para lograr cambios. Los supervisores de primer nivel son quizá todavía más importantes que las normas mismas, ya que sirven como enlaces entre los empleados y la administración. Si los supervisores no dan un trato justo, los trabajadores pueden dirigirse a los sindicatos en busca de respuestas. (Schermerhorn, 1987)

Woodward, (citado en Hampton, 1990) encontró que en las compañías que tenían procedimientos y puestos formales muy claros, la mayoría de los entrevistados parecía resentir la autoridad en menor grado, cuando éste era especificado en los procedimientos de la organización.

3.4. LIDERAZGO DEL JEFE INMEDIATO

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 Miller, citado en Kossen, 1995; Marín, 1997).

El liderazgo es el esfuerzo que se efectúa para influir en el comportamiento de los otros o para combatirlo con la finalidad de alcanzar los objetivos organizacionales, individuales o personales. (Huse, 1980)

No debe 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, la esencia del liderazgo organizacional está en aumentar la influencia por arriba del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias por parte de la organización. (Katz y Kahn, 1981; Marín, 1997)

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

El liderazgo puede clasificarse por su designación, y por el estilo del líder:

DESIGNACIÓN DEL LÍDER

Liderazgo funcional o informal. Este tipo de líder se presenta en situaciones en donde hay que cumplir con una tarea de grupo. Se tienen necesidades individuales y de grupo, entre ellas las de cumplir con una tarea; y en este momento es cuando surge un líder para coordinar su realización. Este líder debe asegurarse que las fuerzas que contribuyen a la unión del grupo sean más fuertes que las que facilitan su desintegración. (Marín, 1997)

Liderazgo organizacional o formal. Existe la característica de la posición jerárquica del líder dentro de la organización. Ésta le da al líder la base de poder y a los seguidores o subordinados, el convencimiento de que esa posición tiene derecho legítimo. (Marín, 1997)

ESTILOS DE LIDERAZGO

Autocrático. Está encaminado hacia el cumplimiento de las tareas encomendadas; basando sus acciones en el poder de su posición jerárquica y está orientado al sistema de premio-castigo. (Marín, 1997)

Democrático. Su función se encuentra orientada hacia el empleado. Utiliza mecanismos socioemocionales con respecto a sus subordinados, entre los que se encuentran:

*Consideración por sus subordinados: Trato amable y digno.

*Toma de decisiones consultadas: Solicita opinión a sus subordinados para cumplir esta función. (Marín, 1997)

En los estudios realizados, el reconocimiento que le da un jefe al subordinado a través de alabanzas u otorgándole el crédito por un trabajo bien hecho, es citado por los empleados como una de las causas principales, cuando existe, de la satisfacción; pero también lo es, si éste falta, de la insatisfacción.

Es también importante señalar en cuanto al estilo de liderazgo, que el democrático es el considerado más efectivo, en cuanto a comportamiento laboral se refiere. Los estudios indican que hay mayor satisfacción con jefes amables y tolerantes que con jefes indiferentes u hostiles. (Vroom, 1964; Huse, 1971; y Weed, 1976, citado en Ortega Carrillo, 1996).

Esto nos habla de que para desenvolverse como supervisor, es importante entender a fondo los principios de las buenas relaciones humanas, uno de estos principios son los siguientes:

Haga saber a cada trabajador como lo está haciendo. Suponga que a un trabajador alguien le pregunta: "¿Cómo lo estás haciendo?" y que él tenga que decir: "No sé, nadie me ha dicho nada". No se están dando buenas relaciones de trabajo cuando alguien se siente inseguro de lo que hace sobre su trabajo.

Haga justicia cuando proceda. Cuando alguien se queda a terminar un trabajo importante pese a estar enfermo, quizá no se le pueda aumentar el sueldo, pero al menos podremos decirle lo mucho que nos ayudó.

Aproveche al máximo las habilidades de cada quien. Muy frecuentemente encontramos a personas que se sienten amargadas sólo porque pensaron que podían haber hecho un trabajo de más capacidad que el que usted les encargo.

3.5. 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 éstos a largo plazo o sólo de manera temporal; dentro de los estímulos materiales se consideran el salario, promociones y prestaciones.

La importancia que cada empleado le dé al monto de su salario dependerá del nivel de sus necesidades cubiertas.

Las ventajas de otorgar recompensas e incentivos es que éstas pueden motivar a los empleados, aumentando su satisfacción y mejorando su desempeño; pero también pueden presentarse situaciones negativas cuando surgen problemas humanos y administrativos, tales como situaciones en las que el empleado perciba injusticia e iniquidad; como parte de esta estimulación, tenemos el salario y los ascensos o promociones. (Marín C., 1997)

PAGO. Los trabajadores consideran la retribución como un factor menos importante para su satisfacción que los aspectos relacionados con la naturaleza de las tareas del puesto, aunque aún así tiene un papel relevante. Los individuos lo citan como una de las causas de mayor insatisfacción, pero la menos frecuente de satisfacción. (Lawler, 1971; Wexley y Yukl, 1991; citado en Ortega Carrillo, 1996)

La cantidad de ingresos adecuados se calcula a partir del nivel socioeconómico del sujeto y del costo de la vida en determinada zona geográfica. De la misma manera un sueldo que proporciona un buen nivel de vida a una familia, quizá resulte insuficiente para otra. A menudo se observa que el mismo sueldo satisface a un individuo y causa frustración y malestar a otro que desempeña el mismo cargo. (Schultz, 1991)

En muchas organizaciones es usual el otorgamiento de sueldos a partir de méritos; sin embargo esta técnica puede tener algunas consecuencias negativas:

En primer lugar, cuanto más dependa el sueldo del rendimiento, menor será el interés intrínseco por el trabajo. En otras palabras, cuando se ve en él un simple medio de ganar más dinero, el individuo deja de fijarse en la tarea propiamente dicha y se centra en el premio que recibirá al ejecutarla.

Esto se observa cuando los empleados realizan horas extras innecesarias, realizando labores que bien pudieran ejecutarse en sus horas normales de trabajo.

En segundo lugar, el aumento salarial depende totalmente del juicio de los superiores y de su capacidad de distinguir diversos grados de competencia. Al hablar de evaluación del rendimiento, pocos son imparciales en la emisión de apreciaciones subjetivas.

En tercer lugar, el hecho de que sean los superiores quienes deciden el momento del sueldo les recuerda constantemente a los ejecutivos que están subordinados a ellos en lo tocante a sus ingresos. Y en consecuencia, harán lo posible por complacerlos.

En cuarto lugar, los programas de este tipo ponen a los trabajadores en estrecha rivalidad con sus colegas, ya que compiten por una parte de los aumentos. Al imponer la competencia, se les obliga a verse como enemigos, lo que deteriora mucho las relaciones laborales.

En general, no es el monto del salario lo que produce insatisfacción, sino la manera de fijarlo. (Schultz, 1991)

Las oportunidades de promoción resultan, en opinión de los empleados, uno de los aspectos más importantes de su trabajo. Este factor es una forma de reconocimiento externo al desempeño o a la antigüedad, como tal, tiene un efecto muy marcado en la satisfacción. Lo anterior explica porqué en las situaciones en las que se ignora al trabajador para una promoción, sean una de las causas principales de insatisfacción (Peña, 1985; citado en Ortega Carrillo, 1996).

En cuanto al pago y las políticas de promoción, los empleados buscan que sean justos y equitativos; la satisfacción no está dada por la cantidad absoluta que perciben de salario, sino porque perciben que ésta es equitativa y correcta (teoría de la equidad). (Ortega Carrillo, 1996)

Para que las recompensas a los trabajadores puedan ser distribuidas exitosamente, Schermerhorn, Hunt y Osborn, 1987, sugieren que los administradores deberán:

1. Entender la manera en que los empleados difieren en cuanto lo que necesitan de sus experiencias de trabajo.

2. Saber lo que puede ofrecer a los trabajadores en respuesta a sus necesidades.

3. Conocer como crear ambientes de trabajo que den a las personas la oportunidad de satisfacer sus necesidades, mediante su aportación al desempeño de su unidad de trabajo en la organización

3.6. RELACIONES ENTRE EMPLEADOS

En todo contexto social se establecen relaciones entre los individuos que pertenecen a él, de tal suerte que se forman grupos de personas de manera formal e informal.

Un grupo no es lo mismo que un conjunto de personas; un grupo es cualquier número de personas que a) interactúan recíprocamente, b) se perciben psicológicamente una a la otra, y c) se ven a sí mismas como grupo.

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

Un grupo de trabajo es una clase especial de grupo, requiere que a cada uno de sus miembros se le asignen tareas específicas que se compaginen entre sí, de tal modo que el grupo haga una labor que ayude a otros grupos de trabajo

La organización informal se compone de grupos de trabajadores a quienes la organización formal no reconoce. Estos grupos, pese a no ser reconocidos, son influencias muy poderosas en lo que se refiere a la forma en que la gente desempeña sus labores. (Smith, 1978)

La diferencia entre organización formal e informal crea problemas a quienes se interesan en investigar sobre las organizaciones y también a los líderes dentro de la organización, porque esa diferencia hace mucho más difícil el pronóstico y control de la conducta. La diferencia también lleva a creencias erróneas, una de ellas es que la organización informal hace menos eficientes y productivas a las empresas; cuando de hecho la organización informal puede mantenerlas unidas. Un segundo error es que la organización informal se refiere a

los niveles inferiores; la organización informal tiene que ver con la forma en que la gente se comporta y, dado que los jefes de áreas son tan humanos como los operativos, la organización informal existe tanto en la cima como en el fondo de una organización. (Smith, 1978)

Hay datos que sugieren que para que un individuo encuentre satisfacción en su empleo, debe interactuar en éste con otras personas. Luego entonces, los puestos aislados socialmente producen más insatisfacción que los que no lo están. (Vroom., 1964; citado en Ortega Carrillo, 1996)

Las relaciones interpersonales se dan entre individuos por la proximidad e interacción constante en su trabajo, por el tipo de labor que desempeñan y por el estatus jerárquico que tengan; buscando la cercanía con aquellas personas que tengan cierta similitud en las actitudes, opiniones y comportamiento. (Marín, 1997)

El grupo le sirve al individuo en tres funciones 1) satisfacción de las necesidades sociales, 2) apoyo emocional para identificarse a sí mismo, y 3) ayuda para alcanzar las metas (Hampton, 1990; Kossen, 1995)

El significado que la organización tiene para una persona lo determina en buena parte sus compañeros de trabajo. La compañía tiene políticas y procedimientos que influyen en el individuo y en el desempeño en su trabajo diario. Sin embargo, cada individuo trata de dar sentido a esas políticas y de hacerlas encajar en su situación particular, charlando con otras gentes de la organización y observándolas.

El desempeño de un grupo se mide por su éxito para alcanzar sus metas; además en general, a menos conflictos entre los miembros, el grupo y la organización, mayor la eficacia del grupo.

Los grupos pueden, así, diferenciarse en eficaces y los que no lo son: Entre más eficaces sean los grupos de trabajo de una compañía, más a fondo aprovechará ésta sus recursos humanos. Puede crear grupos de trabajo más eficaces tomando medidas que fomente las metas del grupo, el crecimiento de las interacciones de apoyo dentro del grupo y el aumento de las responsabilidades del grupo. (Smith, 1978)

Desarrollo de metas de grupo. La asignación rígida de tareas definidas a cada individuo dentro de un grupo desalienta el desarrollo de las metas fijadas por un grupo; las metas de grupo se ven limitadas cuando la gerencia asigna tareas individuales y por lo tanto otorga premios individuales.

Asignaciones a nivel de grupo. La asignación de una tarea común a un grupo suele desembocar en la creación de metas de grupo.

Dar al grupo información sobre su desempeño. Este es uno de los medios más eficaces para el logro de las metas; mientras más pronto se les proporcione la información, y cuanto más completa sea presentada ésta, mejores resultados se obtienen. (Smith, 1978)

Desarrollo de las interacciones de apoyo dentro del grupo. El individuo debe sentir que sus experiencias de trabajo dan apoyo, que conservan o incrementan su sentido de valía e importancia personal. En comparación con el trabajador solitario que compete con otros trabajadores, el trabajador que es miembro de un grupo tiene más posibilidades de sentirse aceptado, apreciado y respetado. Aunque la probabilidad de lograr interacciones de apoyo es mayor en un grupo, no es seguro que se produzcan. Fricciones interpersonales y/o camarillas antagonistas pueden minar o destruir el apoyo del grupo a sus miembros.

Los empleados forman grupos amistosos basados en su contacto e intereses comunes y estos grupos surgen de la vida de la organización. Sin embargo una vez que se han establecido, los grupos desarrollan su propia vida. Reunidos por medio de la organización formal, los empleados interactúan uno con el otro y el incremento de interacción construye sentimientos favorables hacia los compañeros de trabajo. El grupo se convierte en algo más que un simple conjunto de personas. Desarrolla costumbres para hacer las cosas, se convierte en una organización en sí misma. (Hampton, 1990)

3.7. COMPROMISO - PARTICIPACIÓN CON LA EMPRESA

Por 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 éstos no sean del todo satisfactorios para ellos, lo que hace suponer que existe una relación negativa entre el compromiso con la empresa y la tasa de rotación del personal.

La participación es el involucramiento mental y emocional de las personas con las situaciones de grupo que lo alienta a contribuir con las 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 plantean en forma aislada, el empleado debe identificarse con ellos para posteriormente tomarlos como propios.

Así tenemos, que el compromiso y la participación son, el conocimiento que tiene el empleado de las metas y objetivos de la organización, en que grado participa activamente tanto para lograrlos, como para su fijación de metas y siente que su participación es importante. (Marín, 1997)

Es importante dejar que el grupo decida. La decisión sobre sus propias metas de producción es el modo más seguro de lograr que éstas sean aceptadas. Los gerentes se oponen a permitir que los trabajadores tomen decisiones directamente; sin embargo, estén o no dispuestos a permitir que se desarrolle este sistema de trabajo, los grupos toman decisiones informales pero efectivas. (Smith, 1978)

En las organizaciones donde se estimula la participación de los empleados se nota una mayor comunicación, tanto ascendente como descendente, ya que esto permite que el personal conozca los objetivos de la empresa, los entienda y se comprometa para su logro. (Marín, 1997)

Está reconocido que la participación es uno de los mejores incentivos para estimular la satisfacción en el trabajo. La participación puede ser a través de juntas, conferencias, comités, buzón de sugerencias, y en general de las condiciones bajo las cuales se desempeñan los empleados dentro del grupo de trabajo; como podemos ver está interrelacionado con la comunicación. (Chruden y Sherman, 1992; Barrios, 1994)

3.8. OTROS FACTORES QUE INFLUYEN EN LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

El sexo, la edad, la raza, el nivel de inteligencia y la antigüedad en el trabajo, son factores que la empresa no puede modificar, pero sí sirven para prever el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores. (Schultz, 1991)

SEXO. Los resultados de algunas investigaciones indican que, las mujeres están más insatisfechas que los varones. (Schultz, 1991)

NIVEL OCUPACIONAL. Cuanto más alta sea la jerarquía mayor será la satisfacción que procure. Los ejecutivos muestran más gusto por su trabajo que los supervisores o mandos medios; y estos a su vez, más que sus subordinados. En términos generales, a un nivel superior corresponde una mayor oportunidad de atender a las necesidades motivadoras y más autonomía, interés y responsabilidad. (Schultz, 1991)

La posición de los empleados en la jerarquía organizacional o en un departamento particular puede influir en la percepción del clima. Los profesionales o los miembros del personal directivo en una organización, tienen siempre tendencia a percibir más favorablemente el clima de su empresa que los trabajadores manuales. Al estar más activamente mezclados con la vida de su organización, los miembros del personal directivo y los profesionales se sienten de antemano implicados en el clima de ésta última. (Schultz, 1991)

SEGURIDAD. La seguridad de conservar el empleo generalmente se ubica entre las dos primeras facetas que las personas consideran importantes para su satisfacción, lo que indica que este aspecto es más fundamental en un trabajo que ningún otro factor laboral (Siegel, 1979; Gruneberg, 1979; citado en Ortega Carrillo, 1996)

EDAD. La satisfacción aumenta con la edad.

EXPERIENCIA LABORAL. La satisfacción inicial empieza a desvanecerse, a menos que el empleado reciba pruebas constantes de su progreso y crecimiento. Tras unos cuantos años en el trabajo, es frecuente que empiece a desmoralizarse: esta actitud obedece a que no avanza con la rapidez que desearía. Después de seis o siete años en el puesto la satisfacción con el trabajo empieza a intensificarse otra vez y después mejora constantemente. (Schultz, 1991)

CAPITULO 4. LOS SINDICATOS EN MÉXICO

4.1. ANTECEDENTES

México tiene una tradición sindical enriquecida por un pasado agitado y templado en las ideologías humanistas y sociales entre las que el anarquismo ha jugado el papel más importante. (Germidis, 1974)

Algunos medios informativos consideran el año 1877 como el de la formación de la primera organización sindical de nuestro país, tomando como ejemplo la de los trabajadores de la empresa textil la Fama Montañesa, próxima a la población de Tlalpan en el actual Distrito Federal. La cual presenta todos los atributos del sindicato en sí; es decir, integra un grupo de oposición al sector empresarial en desarrollo y con la aparición de los primeros movimientos de huelga para forzarlo a la cohesión de mejores salarios y elementales condiciones humanas de trabajo. (Barajas, 1998)

También se considera como pioneros del sindicalismo en México, a la Liga Mexicana de Empleados de Ferrocarril, la Hermandad de Trenistas y las Fraternidades de Mecánicos Telegrafistas, correspondientes a diversas ramas de las primeras empresas ferrocarrileras, el Sindicato de Trabajadores Mineros, el de Tranviarios y diversas alianzas de obreros en otros ramos de la incipiente actividad industrial, la Casa del Obrero Mundial, el Sindicato de Estibadores del Puerto de Veracruz, el de Alijadores en Tampico y la Confederación de Trabajadores Tipográficos de la República Mexicana, todos constituidos en plena etapa revolucionaria (años de 1911 a 1916), porque en su conjunto y debido a sus actuaciones sociales en defensa del trabajo, abrieron cauce para el reconocimiento constitucional de los derechos de todos los trabajadores en general en el país, fuesen o no asociados de un organismo sindical. (Barajas, 1998)

El sindicalismo en México tiene como antecedente en el presente siglo, a dos movimientos de huelga que fueron reprimidos en forma sangrienta por Porfirio Díaz: el de los mineros de Cananea y el de los textiles de Río Blanco. Estos

acontecimientos entre otros, dieron inicio a la Revolución Mexicana. (Anguiano, 1985)

Entre estos dos movimientos huelguistas, encontramos algunos otros, por ejemplo, el 26 de diciembre de 1912 se declararon en huelga mecánicos y ferrocarrileros de las líneas nacionales, los cuales no estaban conformes con los acuerdos logrados por sus representantes de la Unión Mexicana de Mecánicos; esto en sucursales como: Aguascalientes, Cárdenas, S.L.P., Monclova, Acámbaro, México y otros. A esta declaración de huelga se unieron otros grupos como caldereros, carpinteros y pintores, abandonaron los talleres pidiendo una jornada laboral de 8 hrs. y aumentos salariales. (Anguiano, 1985).

Dentro de las peticiones de la unión de Mecánicos Mexicanos, maquinistas, conductores y fogoneros, se encuentran las siguientes:

1. Las horas de trabajo serían de 8 horas por día.
2. Dado el caso de que la Compañía desee hacer economías en sus gastos nunca se reducirá personal, sino horas de trabajo.
3. Todo operario que haya sido separado por causa injustificada o porque pertenece a alguna agrupación o por odio personal de su jefe o por secundar el movimiento huelguistas, será reinstituído al puesto que anteriormente ocupada. Entre otras. (Anguiano, 1985).

En el año de 1912, se formó la casa del Obrero Mundial; con un carácter racionalista (propósito de buscar la razón y utilizarla como máximo valor), lo que favorece el desarrollo de ideas que posteriormente se definen como sindicalistas, anarquistas, anarcosindicales, o comunistas. (Anguiano, 1985)

Bajo esta estructura permanece la Casa del Obrero Mundial, hasta el 8 de febrero de 1915; momento en que se cuestionó si este organismo debía dar apoyo al gobierno constitucionalista de Venustiano Carranza; a lo cual una fracción decidió hacerlo y otra resolvió permanecer al margen. Esto provocó el cierre de la Casa del Obrero Mundial. (Anguiano, 1986)

Dicho rompimiento dio origen al surgimiento de la C.R.O.M. Con lo cual se modifica de fondo algunos conceptos que se manejaron durante mucho tiempo como filosofía de la Casa del Obrero Mundial; uno de los más significativos fue el cambio de acción directa por el de acción múltiple, para permitir la participación de sus integrantes en la política. Este viraje en la forma de actuar fue calificada como reformista y resultó ser fuertemente criticada por todos los que habían luchado bajo los principios del anarcosindicalismo, y que a la postre se convirtieron en acérrimos enemigos de la C.R.O.M. (Anguiano, 1985)

De esta manera, el 12 de mayo de 1918, durante el congreso de Saltillo, se declara oficialmente fundada la C.R.O.M., destacando en su declaración de principios lo siguiente:

- a) reconocimiento de dos clases: explotadora y explotada, situación injusta;
- b) la clase explotada tiene el derecho de establecer una lucha de clases en busca de un mejoramiento económico y moral, y después su completa liberación
- c) la clase obrera debe organizarse en sindicatos que formen federaciones, etc.;
- d) la desigualdad tiene por base la centralización de la propiedad agraria y toda la riqueza social;
- e) la clase desheredada sólo puede encontrar su manumisión en la descentralización de la tierra y de toda la riqueza natural, y en una equitativa distribución de la riqueza social entre los que concurren a su creación por medio del esfuerzo inteligente. (Anguiano, 1985)

Algunos años después de la Revolución Mexicana, en 1919, el Movimiento Sindical Mexicano, representado principalmente por la todo poderosa C.R.O.M. (Confederación Regional de Obreros Mexicanos), se mezcla directamente con asuntos políticos, aportando su apoyo incondicional al Partido Laborista Mexicano, que acababa de crearse. Sin embargo no todos los integrantes de esta organización, estaban de acuerdo en la participación política (Germidis, 1974)

Como resultado de la división de posturas sindicales internas, en la C.R.O.M., surgen diferentes organizaciones, al margen de esta, entre la de mayor relevancia fue la C.G.T. (Confederación General de Trabajadores), que tuvo gran trascendencia por su participación en algunos movimientos de huelga, como el de los tranviarios del Distrito Federal. Fue constituida el 22 de febrero de 1921 en forma oficial. Esta organización, no permite que sus agremiados pertenezcan a ningún partido u organización con fines políticos. (Anguiano, 1986)

La lucha de la C.G.T. contra la C.R.O.M. fue una batalla ideológica, la primera calificaba de colaboracionista a la segunda. Gran parte del descontento dentro de la C.G.T., se debía al apoyo que la C.R.O.M. dio al general Álvaro Obregón para hacerlo llegar a la Presidencia de la República. (Anguiano, 1986).

En el período de 1918 a 1924, año en que llega al poder el general Calles, se caracterizó por intensas luchas entre dos corrientes sindicales; una que lucha por conservar los ideales del anarquismo y otra por la conquista de la acción política. Esto ocasiona una etapa de división del movimiento obrero, que traería como consecuencia su debilitamiento. (Anguiano, 1985)

Sin embargo, con el paso del tiempo la C.G.T. perdió trascendencia entre los trabajadores y se alió en forma incondicional a la corriente oficialista. (Anguiano, 1985)

El general Calles estuvo en la Presidencia de 1924 a 1928, periodo en el cual se vivió una profunda represión al movimiento obrero mexicano, a través de una política endurecida, esto puede constatarse por la significativa reducción de huelgas en esta gestión. (Anguiano, 1985)

Asimismo, Calles inicia una nueva táctica de control del Estado sobre los sindicatos, colocando como Secretario de Industria Comercio y Trabajo a Luis N. Morones, quien funge como Secretario de la C.R.O.M., cuando en esa época era uno de los líderes que agrupaba, bajo dicha central, a la mayor parte de los obreros sindicalizados. Sin embargo poco a poco esta situación dejó de ser desconocida por los trabajadores, quienes al percatarse de las circunstancias de sometimiento al Estado, propician la descomposición de la C.R.O.M. (Anguiano, 1986; Germidis, 1974)

Un grupo de militantes de la C.R.O.M. inconformes con esta línea, se unió a la C.G.T. y fundó la Federación Sindical de Trabajadores del D.F. Entre ellos estaban: Fernando Amilpa, Jesús Yurén, Fidel Velázquez, Alfonso Sánchez Madariaga y Luis Quintero (los famosos cinco lobitos). Junto con esta organización surgen otras más que se conjuntan para conformar la Cámara de Trabajo en el D.F. (Anguiano, 1986)

En este momento histórico, se da una decadencia del movimiento obrero, ya que para los trabajadores resultó difícil aliarse a una de dos corrientes tan diferentes en postulados y prácticas. Por lo que posteriormente se conformaron organizaciones diferentes al margen de la C.R.O.M. y de la C.G.T. Así en un intento por unificar nuevamente la fuerza de los trabajadores, en mayo de 1933 surge la Confederación General de Obreros y Campesinos de México; (C.G.O.C.M.) Cuyo sustento intelectual esta determinado por Vicente Lombardo Toledano. Esta organización integro a un considerable número de trabajadores y campesinos, que salieron de la C.G.T. y de la C.R.O.M. De la primera porque su posición apolítica, sus métodos radicales de acción y su intransigencia en la negociación, la condujeron a una franca decadencia. Por su parte de la C.R.O.M., bajo la dirección de Luis N. Morones dedicado más a obtener beneficios personales que a preocuparse de los intereses de los trabajadores, decrecía en importancia y se disolvía. (Anguiano, 1985; Germidis, 1974)

Plutarco Elías Calles, después de su mandato presidencial, continuo con el control sobre el movimiento obrero, mediante el llamado maximato, disponiendo de tres personas para ocupar consecutivamente cada dos años la presidencia de la República: Emilio Portes Gil (1928-1930), Pascual Ortiz Rubio (1930-1932) y Abelardo Rodríguez (1932-1934). (Anguiano, 1985)

En su momento, la C.G.O.C.M. apoya al general Cárdenas, antes y durante su presidencia, a través de los sectores obrero y campesino que se agrupan constituyendo el Comité de Defensa Proletaria, en las que participan prácticamente todas las organizaciones sindicales más importantes de la C.G.O.C.M. Esto ocurre en junio de 1935. Ocho meses más tarde esta organización se disuelve para dar paso a la Confederación de Trabajadores de México. (Anguiano, 1985)

Cárdenas ya como presidente, puso en marcha el mecanismo de movilización de masas a través de la C.G.O.C.M., y una vez disuelta esta, a través de la C.T.M., cuyo primer presidente fue el licenciado Vicente Lombardo Toledano. Durante su campaña electoral, Cárdenas había instado a los obreros a formar un frente sindical único, los disidentes de la corrupta C.R.O.M., con Vicente Lombardo a la cabeza, respondieron a este llamado formando el Comité de Defensa Proletaria (antecedente de la C.T.M.) integrado por 30,000 trabajadores que defendían la política democrática cardenista frente a la política antiobrera dirigida por Calles. (Anguiano, 1985; López, 1983).

Sin embargo, la nueva entrada política no se hace más que durante el mandato presidencial de Lázaro Cárdenas en 1936, fecha en que la C.T.M. (Confederación de Trabajadores de México) fue creada para sostener la política nacionalista de izquierda, expresada esencialmente por las nacionalizaciones, de las cuales la más importante fue la del petróleo. (Germidis, (1974)

La declaración de principios de la C.T.M., es en resumen:

La C.T.M. luchará contra la guerra y el imperialismo; por la consecución de reivindicaciones inmediatas; el pleno goce del derecho de huelga; la asociación sindical y de manifestación pública; por la reducción de la jornada de trabajo; por mejores salarios; por condiciones uniformes de trabajo; por la abolición de los impuestos a los campesinos; por la igualdad de los derechos de los indígenas; por la modificación de la ley agraria; acrecentar las conquistas del proletariado y responderá con huelga en caso de que se restrinjan sus derechos; por los trabajadores, por los instrumentos de producción; por el desarrollo de los deportes; contra el servicio militar obligatorio y todo lo que conduzca a la guerra; contra todos los credos religiosos; por la unión internacional de los obreros; por la implantación del seguro social por parte de los patrones y del Estado, y por el establecimiento de relaciones con todos los trabajadores del mundo. (Anguiano, 1986)

Se decía que la finalidad inmediata de la C.T.M. consistía en el establecimiento del régimen socialista y el lema de la central era: "Por una sociedad sin clases". De estos lineamientos políticos, la C.T.M. se alejó rápidamente, pues en su seno se daban contradicciones internas reflejadas en dos tendencias principales, la izquierda representada por Vicente Lombardo Toledano y los comunistas, y los sindicatos encabezados por Fidel Velázquez. (López, 1983)

La segunda tendencia fue predominando a partir de 1940, y se consolidó en el régimen de Ávila Camacho iniciado el 1° de diciembre de ese mismo año; sexenio favorable de la postura sindicalista conservadora, ya que se alejaba particularmente de la política del cardenismo. (López, 1983)

La C.T.M. sufre un cambio drástico, una vez que sale Lombardo Toledano, y es sucedido por Fidel Velázquez, a partir de entonces, se reformaron los estatutos quitándole el sabor comunista; la organización fue adquiriendo la fisonomía que aún continúa proyectando. (Anguiano, 1985)

De esta manera la C.T.M. se consolidaba como organismo ajeno a los intereses de los trabajadores y al movimiento obrero. Los líderes que guiaron durante mucho tiempo a las masas, prevaricarían poco después, por motivos claramente explicables; aprovechando la coyuntura que se abría para ocupar posiciones dentro del sistema (gobierno). (Anguiano, 1985)

La incorporación de la C.T.M., al partido oficial, vino a favorecer la colaboración entre los líderes sindicales y el gobierno a través del Partido Oficial. Para 1941 la fuerza del grupo de Fidel Velázquez había crecido lo suficiente para desplazar de la C.T.M. a todos los lombardistas. (López, 1983)

El periodo que así se inicia es el de un sindicalismo de ideología "revolucionaria" (estar con el gobierno emanado de la Revolución Mexicana) cuyos objetivos a corto plazo se identifican con los del gobierno. (Germidis, 1974)

Así el Marxismo deja de inspirar el movimiento que evoluciona lento pero ciertamente hacia un nuevo tipo de relaciones industriales. La ruptura con el pasado revolucionario se consuma en 1947, fecha en que la C.T.M. se retira de la procomunista Confederación de Trabajadores de la América Latina. (Al mismo tiempo, el antiguo lema oficial de la C.T.M. "por una Sociedad sin clases", fue reemplazada por el lema "Por la emancipación de México"). (Germidis, 1974)

En el curso de los años siguientes fue creado cierto número de sindicatos industriales nacionales, guardando su distancia con la C.T.M.. A partir de esta época, el sindicalismo se integra más y más estrechamente al apartado del PRI, identificado en el poder desde la Revolución Mexicana. Evidentemente hay accidentes en el camino, como las muy importantes huelgas de los años 1958-1959, efectuados por los grandes sindicatos nacionales de los maestros, los pilotos, los obreros de teléfonos, los petroleros y los ferrocarrileros. No obstante, la acción del Estado, acompañada de una fuerte represión ha reforzado, finalmente, la dependencia de los sindicatos. (Germidis, 1974)

Dentro del Partido Revolucionario Institucional, la C.T.M. constituye probablemente, el núcleo más importante, más organizado y, en consecuencia, el de mayor influencia política. A raíz de la formación del Congreso del Trabajo (al que

pertenece la C.T.M.) se articulan al P.R.I. todas las organizaciones que forman parte de él. (Anguiano, 1986)

Por lo menos el 80 % de los integrantes del Congreso del Trabajo, reciben del P.R.I. nominaciones para ocupar puestos de elección popular, diputaciones, senadurías, gubernaturas, etc., de tal manera que también la mayoría de estos cargos son ocupados por quienes se enuncian en la C.T.M. (Anguiano, 1986)

La C.T.M. se ha distanciado considerablemente de sus postulados iniciales, al sostener prácticas diferentes de las estipuladas en su declaración de principios. Se ha ido acomodando a las circunstancias, promoviendo la sindicalización, pero más con fines políticos que con la idea de proteger y luchar por los derechos de los trabajadores. De tal manera su integración al Estado la convierte en una entidad incompetente para generar una corriente de autocrítica que cuestione, de una manera sistemática, su proceder político y su identificación con las causas populares que representa. (Anguiano, 1986)

Durante el gobierno de Miguel Alemán (mayo de 1951) se presenta una violencia y gran ofensiva, iniciándose la etapa negra en el movimiento sindical que padecen los obreros y empleados desde entonces. Se hace uso de la violencia, el soborno a dirigentes, las amenazas, la cárcel, etc. (Montes, 1975)

Algunos rasgos distintivos y sobresalientes del gobierno de Alemán fueron su política desarrollista subordinada a los monopolios norteamericanos, la implantación del charrismo sindical, la agresión de los derechos de los campesinos; en resumen, la más desenfadada corrupción administrativa. (Maldonado, 1981)

Por el año de 1952, se presentó la unificación de ciertas centrales afines, con diferencias personales de dominio y de intereses con la C.T.M., pero también bajo la influencia y dirección del Estado burgués, de esta manera se constituyó la C.R.O.C. (Confederación Revolucionaria Obrera Campesina), para constituir la segunda central nacional por su importancia numérica. (Maldonado, 1981)

El charrismo sindical se extendió por todo el país y las centrales y sindicatos se convirtieron en instrumentos del Estado para aplastar las reivindicaciones de los trabajadores y anular las conquistas obtenidas en el curso de largas luchas; se construyó entonces la fusión de la camarilla sindical con el aparato del Estado Burgués y los sindicatos perdieron su independencia ideológica y política y el carácter democrático de su vida anterior. (Maldonado, 1981).

Sobre la base de los obreros aristocratizados y con el apoyo del gobierno, los líderes charros afinaron los más sucios procedimientos de dirección sindical y violaron los principios de elección democrática con el objeto de eternizarse en los puestos dirigentes, reformar estatutos y trazar líneas de acción patrocinadas y permitidas por la clase dominante. A la cabeza de esta camada de líderes

aburguesados el grupo que ha controlado la C.T.M. pregona a los cuatro vientos su posición ante la lucha revolucionaria y a su acomodamiento al sistema capitalista. (Maldonado, 1981).

No obstante las resonantes y frecuentes declaraciones de los líderes sindicales en demanda de reformas y ciertos derechos en el marco de la sociedad burguesa, la verdad es que el charrismo ha significado el abandono de las luchas reivindicatorias. Congruentes con la línea gubernamental de obtener el máximo desarrollo a costa de la miseria de las masas populares del régimen. El gobierno, por su parte, acentúa los rasgos y maniobras demagógicas tendientes a levantar una cortina de humo, a fin de mantener el engaño y sometiendo a los trabajadores. (Maldonado, 1981).

El Congreso del Trabajo (C.T) es la última organización promovida por el gobierno con el objeto de mantener el control del movimiento obrero. Fue fundado en 1966, durante el gobierno de Gustavo Díaz Ordaz, cuyo mandato se distinguió por tener una actitud abiertamente anticomunista y por haber reprimido durante su gestión el movimiento político estudiantil de 1968. (Anguiano, 1985)

El Congreso del Trabajo respeta la autonomía de acción de cada sindicato, pero establece un programa general de acción para todos los integrantes del mismo, cuyo contenido debe respetarse por encima de los programas individuales de acción, aunque en el fondo, los estatutos y programas de cada sindicato o central contienen elementos comunes con los del Congreso del Trabajo. (Anguiano, 1985)

El programa de acción del Congreso del Trabajo, puede resumirse en: procurar que el movimiento sindical adquiera mayor relevancia, alcanzar el desarrollo socioeconómico del país con justicia social, consolidar la alianza de los trabajadores del campo con los de la ciudad, luchar por un sindicalismo revolucionario, consolidar la unidad sindical, oponiéndose a cualquier acto divisionista, brindar solidaridad a todos los trabajadores que decidan organizarse sindicalmente, evitar el encarecimiento de la vida, luchar por un salario remunerador y evitar a toda costa el alto índice de desempleo. (Anguiano, 1986)

Tanto la C.R.O.M. como la C.T.M.(como confederaciones nacionales), pertenecen al Congreso del Trabajo; también sindicatos nacionales autónomos (Sindicato Nacional de Trabajadores del Seguro Social, Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, Sindicato Mexicano de Electricistas, Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana, entre otros), Federaciones Gremiales y regionales (Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado, Confederación de Trabajadores y Campesinos, Confederación de Obreros y Campesinos del Estado de México) y Sindicatos Gremiales Autónomos (Asociación Nacional de Actores, entre otros). (Anguiano, 1985).

Así podemos señalar que el ala sindical del gobierno, para 1983; está compuesta esencialmente por 36 organizaciones (confederación, Federaciones y sindicatos) agrupadas en el Congreso del trabajo. En términos generales ha habido un entendimiento total entre ambas partes; el gobierno ha otorgado protección al movimiento obrero surgido de sus filas y éste le ha prodigado su apoyo considerando que es uno de los constituyentes de ese apartado. (Basurto, 1983)

De las organizaciones que componen el C.T., la más importante, tanto desde el punto de vista cuantitativo como por su peso político, es la confederación de Trabajadores de México (C.T.M.) la cual en 1974, contaba con un total de 2,980,072 miembros, pertenecientes a 5,910 sindicatos de base y 6,205 secciones de sindicatos industriales. Seguida por la C.R.O.C., la C.R.O.M., y la C.G.T. (Maldonado, 1981; Basurto, 1983)

En consecuencia, si es cierto que se pueden encontrar en el Movimiento Sindical Mexicano de hoy elementos de una orientación hacia el empleo, otras veces preocupados por objetivos nacionales (en el marco del esfuerzo de encontrar una solución al dilema funcional creado por el conflicto entre las actividades inspiradas en una disciplina de producción exigida por el gobierno), no menos cierto es que se multiplican en México las características de un corporativismo que rige las relaciones entre sindicatos y Estado. (Germidis, 1974)

Para los años setenta, casi todos los sindicatos, incluidos los que se dicen "de oposición", forman parte de (o apoyan a fondo) el sector obrero del PRI siendo las otras dos el popular y el agrario. Así pues, el movimiento sindical es, sobre todo, el canal privilegiado por el que "pasa" la política obrera del gobierno. (Germidis, 1974)

En la década, de los 70's, la CTM (incluidos los sindicatos nacionales afiliados a ella) es por mucho la central más importante, extendiéndose su control a cerca del 70 % de los obreros sindicalizados. (Germidis, 1974).

En el marco así trazado, se pueden destacar tres factores principales de la influencia del Poder Ejecutivo (en el caso del partido en el poder) sobre el movimiento sindical en México. (Germidis, 1974)

1) Por el hecho de que la mayoría de los dirigentes sindicales que ocupan puestos claves son más bien designados por los políticos del PRI que por los trabajadores, y que tal designación abre el camino a una carrera política, esos profesionales del sindicalismo están ligados por la identidad de los intereses y los objetivos, a conseguir mucho más con los responsables del gobierno, de cuya política se convierten en promotores, que con los miembros de su sindicato. (Germidis, 1974)

2) El segundo factor importante que influye en las decisiones y la conducta de los dirigentes sindicales es la debilidad financiera de los sindicatos (al menos de la mayor parte de ellos), lo que entraña una dependencia con respecto al gobierno en tanto que fuente principal de apoyo financiero constante. Es evidente que tal situación puede ser el origen de las "corrupciones" cuya denuncia y contradenuncia, hechas públicas frecuentemente, forman parte de la realidad sindical en México. (Germidis, 1974)

3) El tercer factor es de orden institucional. En efecto, la legislación del trabajo en México acuerda al poder ejecutivo enormes posibilidades de intervención en el marco de los procedimientos de mediación, limitando el derecho de huelga a tal punto, que es prácticamente muy fácil para el poder Ejecutivo y la Justicia, declarar cualquier huelga ilegal o inexistente. (Germidis, 1974)

4.2. UTOPIA Y SINDICALISMO

En las fábricas, talleres, oficinas, etc., los obreros y empleados constantemente se enfrentan a numerosos conflictos. Estos conflictos son de género adverso, tiene que ver con el monto del salario, la jornada de trabajo, los honorarios, los escalafones, la cuantía y la calidad de la producción, las vacaciones, el servicio médico, las condiciones de seguridad en el taller, la seguridad en el trabajo, las horas extras, etc. Ante cada dificultad chocan los intereses de los obreros y de los patrones. Algunos autores consideran que los empleados pierden el contacto directo con los propietarios cuando las empresas crecen, por lo que surgieron los sindicatos para ayudar a los trabajadores a influir sobre las organizaciones. (Montes, 1975; Werther, 1986)

Por lo tanto, tradicionalmente, la acción social en una economía se expresa por el triptico sindicatos- patrón - Estado. (Germidis, 1974)

Antes de continuar plasmando las realidades del sindicalismo en México, se hace, por de más necesario plasmar el concepto de sindicato, a sí como los principios utópicos de estos.

Sindicato es la agrupación, la unión o la coalición de los trabajadores de un taller, de una fábrica, de una industria, que se unen para defender sus intereses. Por ejemplo el sindicato de trabajadores ferrocarrileros, son todos los ferrocarrileros que trabajan en las empresas ferroviarias del país. Existen sindicatos que sólo agrupan a los trabajadores de una empresa, por ejemplo, el sindicato de Trabajadores de la Fabrica de Loza "El ánfora"; también hay sindicatos que agrupan a los obreros de varias empresas de la misma rama industrial, por ejemplo, la Unión de Obreros de Artes Gráficas de Talleres Comerciales que controla a los obreros de un número grande de imprentas. (Montes, 1975)

La ley laboral de 1931 define al sindicato como, "la asociación de trabajadores o patrones de una misma profesión, oficio o especialidad, o profesiones, oficios o especialidades similares o conexos constituidas para el estudio, mejoramiento y defensa de sus intereses comunes"; concepción ideológica que aún se conserva en la Ley. (Barajas, 1998)

También podemos ver al sindicato como un sujeto colectivo con personalidad jurídica propia, con derecho de coalición, lo cual le ha permitido existencia legal para la realización de todas las actividades propias de una persona moral, las cuales son: representar en todo tipo de actuaciones y diligencias jurídicas o sociales a sus agremiados, celebrar contratos de cualquier naturaleza, exigir la firma de contrataciones colectivas en materia laboral y establecer en éstas las mejores condiciones de trabajo; llevar a cabo actos que impliquen la suspensión de labores y tener capacidad para interponer demandas por incumplimiento patronal de obligaciones contraídas. (Barajas, 1998)

Es función de los sindicatos organizar la lucha de sus afiliados para conquistar mayores salarios, prestaciones económicas y sociales cada día mejores, buenos contratos de trabajo y reglamentos interiores de fábrica, o simplemente luchar por que se respete la Ley Federal del Trabajo y el artículo 123 de la Constitución. (Montes, 1975)

Los sindicatos, cuya existencia reconocen la Constitución y la Ley Federal del Trabajo, surgieron y existen como una necesidad de la defensa de los intereses de los trabajadores frente a la clase de los patrones y el Estado. (Montes, 1975)

De manera concomitante a los sindicatos se les ha concedido tanto el derecho de redactar con plena libertad sus estatutos y reglamentos internos, así como establecer los requisitos de admisión o separación de asociados, sujeta esta última a un procedimiento riguroso, al igual que ostentar la administración de la relación de trabajo con los patrones, respetando a la representación que le compete. (Barajas, 1998)

La característica del sindicato como institución jurídica es, por una parte, la defensa de los derechos de los trabajadores; por otra, su representación en todos los órdenes y ante todas las instituciones públicas y privadas. Así lo comprendió y estableció el Constituyente de 1917 al imponer la normativa incluida en el artículo 123 de nuestra Constitución General de la República con valor jurídico de garantías individuales establecidas y reconocidas en la propia Constitución desde 1857. Bajo el principio de que "tanto los obreros como los empresarios tendrán derecho para coligarse en defensa de sus respectivos intereses, formando sindicatos, asociaciones profesionales, etc.", facultad a través de la cual México dio un paso importante en el reconocimiento del derecho de asociación profesional que muchos otros países reconocieron varios años después. (Barajas, 1998)

Asimismo, serán las partes más interesadas, trabajadores y patrones, quienes acepten un catálogo de proposiciones, transposiciones o programas de acción conjunta destinados a obviar diferencias y controversias naturales en la diaria convivencia. Deberán poner todo lo que esté de su parte para alcanzar tales propósitos y serán únicamente los sectores involucrados los autores de estas convenciones nacionales. El gobierno será testigo de las actuaciones y deliberaciones que se presenten en la discusión de los problemas tratados y mediador, de solicitarlo los interesados. La esencia del pacto social, si bien entraña obligaciones específicas, éstas quedan sujetas a una estructura social consentida y a la naturaleza propia de las relaciones así establecidas. (Barajas, 1998)

Los sindicatos están integrados en secciones, en federaciones regionales y estatales; éstas a su vez forman parte de centrales obreras como la Confederación de Trabajadores de México (C.T.M.), la Confederación Regional de Obreros y campesinos (C.R.O.C.), la Confederación Regional Obrera Mexicana (C.R.O.M.), y otras menores. Las centrales junto con los sindicatos nacionales de industria forman el Congreso del Trabajo; de éste también forma parte la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado (F.S.T.S.E.). A parte existen los llamados sindicatos blancos, controlados directamente por patrones y que en algunos lugares como Monterrey tienen una fuerza considerable. (Montes, 1975)

En el año de 1948, la asamblea de la OTI, órgano supremo, aprobó el Convenio No. 87 en el cual quedó establecido como principio universal en materia de derecho del trabajo, que a ningún trabajador puede obligársele a formar parte de un sindicato o a no formar parte de él. Todo empleador o patrón estará impedido de exigir a título de condición para otorgar un empleo que ejerza por haber dejado de pertenecer a la organización con la cual haya celebrado contrato colectivo. Se trata de la llamada libertad de afiliación sindical. (Barajas, 1998)

La realidad del movimiento obrero en México refleja condiciones sindicales diferentes; cuando vemos que los dirigentes de las confederaciones, federaciones, sindicatos de industria, sindicatos nacionales de industria, sindicatos de empresa, representantes ante las juntas de conciliación y arbitraje, las llamadas diputaciones obreras y una pequeña parte de delegados de grandes fábricas, constituyen la burocracia sindical o charrismo. Se trata de una capa cerrada que domina la vida sindical del país. Esta burocracia ha desarrollado un férreo sistema de control de los sindicatos que impide la participación de sus afiliados en las decisiones que les afectan directa e indirectamente. Estos dirigentes revisan y firman contratos, tarifas de salarios, escalafones, reglamentos interiores de fábrica, convenios especiales, etc., sin someterlos al conocimiento, discusión y aprobación de los trabajadores.

Asimismo otorgándose facultades extrasindicales que violan derechos ciudadanos de los trabajadores, hacen declaraciones sobre los más variados temas políticos nacionales e internacionales, afilian en masa a los sindicatos al partido oficial, el PRI, y permanentemente dan apoyo incondicional a la política del gobierno por más que ésta tiene un profundo contenido anti obrero y antipopular. (Montes, 1975)

A todo esto agreguemos que con el apoyo del gobierno, los líderes han violado los principios de elección democrática con el objeto de eternizarse en los puestos dirigentes, reformar estatutos y trazar líneas de acción patrocinadas y permitidas por la clase dominante; además los directamente implicados en la ejecución de esta política (líderes) tengan una amplia participación tanto desde el punto de vista político como repentinamente en el terreno económico. A la cabeza de esta camada de líderes aburguesados el grupo que ha controlado la C.T.M. (Maldonado, 1981; Basurto, 1983).

Como ejemplo de las afirmaciones anteriores tenemos el caso ocurrido en Guerrero, donde en medio de fuertes impugnaciones fue reelecto por tercera ocasión Porfirio Camarena Castro (actual Secretario General del Comité Directivo Estatal del PRI), como líder en este Estado, de la C.T.M. ante la presencia del máximo jerarca cetemista, Leonardo Rodríguez Alcaine. (Se reelige por tercera vez, diciembre 1997. En prensa)

Por otro lado, Millán Lizarraga ocupa, por segunda ocasión un escaño en el Senado de la República. Además de ser dirigente de la C.T.M. en Sinaloa, es Secretario de Educación y vocero de esa central obrera. (Pierde fuerza el sindicalismo, diciembre 1997. En prensa).

Trabajadores del Nacional Monte de Piedad, denunciaron corrupción, burocracia y actitudes irresponsables de líderes sindicales encabezados por su dirigente Eugenio Joel González, quienes a ultranza defienden un contrato colectivo de trabajo que le permite realizar cuantiosos fraudes y ha impedido el mejoramiento de los salarios de los agremiados. (Corrupción sindical, diciembre 1997. En prensa).

O bien, cuando observamos que el máximo dirigente de la C.T.M., Leonardo Rodríguez Alcaine, quien también es líder de los trabajadores electricistas, reconoció ser "candidato único" para ocupar por cuatro años más la Secretaría General de la C.T.M. (Uno de los peores años, diciembre 1997. En prensa).

De esta manera, la burocracia sindical, cumple funciones de un aparato gubernamental. Se trata de un papel bien específico y de extraordinaria importancia política para el gobierno: mantener sujeta a la clase obrera, liquidando el carácter independiente y de lucha que debieran tener los sindicatos. Los resultados saltan a la vista: congelamiento de los salarios reales y congelamiento del nivel de vida de las familias obreras y de los trabajadores, paralelamente aumento de la explotación por

la vía de la intensificación del trabajo o aumentos acelerados de la productividad, cuyos resultados son iguales para los capitalistas: reciben mayores utilidades. (Montes, 1975)

No cabe duda que en el plano sindical, el Estado Mexicano ha puesto especial cuidado en levantar sólidas estructuras destinadas a ejercer un estricto control sobre las organizaciones laborales, esto es, sobre sus líderes y, a través de estos, sobre los trabajadores; de tal manera, que sus demandas siempre han sido debidamente canalizadas y las concesiones otorgadas cuidadosamente dosificadas para evitar todo posible intento de rebelión. (Basurto, 1983)

Las exigencias sindicales van encaminadas en lo general a la petición de las condiciones económicas de sus agremiados.

Así, Rodríguez Alcaine (dirigente de la C.T.M) indica que solicitará incremento del salario mínimo, la existencia de una sola zona económica en el país. Así mismo se manifestó en contra de los aumentos de las tarifas de servicios, de agua, electricidad, y gas doméstico. (Uno de los peores años, diciembre 1997. En prensa).

Los trabajadores azucareros exigen el 45% de incremento salarial directo. (Uno de los peores años, diciembre 1997. En prensa).

El Congreso del Trabajo (C.T) demandó al gobierno para 1998, fortalecer la economía de los trabajadores y su poder adquisitivo. En la actualidad, para poder acceder a los satisfactores esenciales de la canasta básica, un obrero requiere de por lo menos cuatro salarios mínimos. (Pedirá sector obrero, 1997)

El sector obrero pugnará por un aumento salarial de emergencia de 5 % o 6 %. El líder de los trabajadores bancarios, Enrique Aguilar Borrego (integrante del Congreso del Trabajo), anunció que los representantes obreros presentarán esta propuesta ante la Comisión Nacional de Salarios Mínimos. El sector obrero, comentó el líder, está a disgusto con los incrementos que se fijaron a los salarios mínimos. (Pedirá sector obrero, diciembre 1997. En prensa)

El Consejo Nacional del Congreso del Trabajo (integrado por 39 organizaciones sindicales) rechazó el incremento promedio de 14.7 % a los salarios mínimos, porque de hecho "ya han sido rebasados por los aumentos a los energéticos, tortillas y otros básicos, afirmó Humberto Elizondo, Vicepresidente del máximo organismo cúpula obrero. (Unánime rechazo, diciembre 1997. En prensa)

El Congreso del Trabajo (C.T) llamó a luchar por el 23 % de incremento salarial, a sus 39 organizaciones sindicales (Llama el C.T. a luchar, diciembre 1997. En prensa)

El Nacional Monte de Piedad, dentro de su pliego petitorio solicita aumentar los salarios y revisar el contrato colectivo de trabajo. (Comprobará el sindicato, 1997. En prensa)

Demanda el CNT (que preside José Luis Vega Nuñez), haya un aumento de los salarios mínimos generales de por lo menos el 18 %. (Pide el CNT al congreso, enero 1998. En prensa)

La C.T.M. demandó al gobierno, según un documento económico de la central obrera, necesario flexibilizar los salarios y revisarse junto con los contratos colectivos de trabajo. La central obrera, añadió, que continúan los problemas de subempleo, de elevada pobreza y de bajos ingresos en el país. (Exige la C.T.M., enero 1998. En prensa)

La dirigencia del Monte de Piedad, cuyo dirigente es Eugenio Joel González, demandó un aumento salarial el 45 %, argumentando que "lo que quieren los trabajadores es resolver el conflicto salarial y luego, en un momento dado, revisar el contrato colectivo de trabajo. (Insta la STPS a reanudar, enero 1998. En prensa)

Maquiladoras afiliadas al Sindicato de Jornaleros, Obreros Industriales y de la Industria Maquiladora de Matamoros (SJOIMM), que dirige Agapito González Cavazos, quien advirtió que no aceptarán la propuesta de los empresarios de sólo autorizar el 15 % de incremento directo al salario de los obreros. Por lo cual exigen los trabajadores maquileros, 28 % de incremento salarial (Huelga y paros, enero 1998. En prensa).

El Congreso del Trabajo convocó a los dirigentes de las centrales obreras y sindicatos así como a las autoridades, a una asamblea del proletariado para analizar la posibilidad de una "huelga nacional" como forma de repudio a las precarias condiciones de los trabajadores y al alza de precios a productos básicos, informó el líder de los diputados obreros, Armando Neyra. (Huelga nacional contra, enero 1998. En prensa)

Neyra Chávez sostuvo que el salario mínimo de los trabajadores no alcanza para satisfacer las necesidades elementales como son alimentación, vivienda, vestido y salud. "Todo el mundo sabe que el poder adquisitivo se ha perdido a pesar de los años de sacrificio de los obreros", añadió. (Huelga nacional contra, enero 1998. En prensa)

Después de 16 días de huelga, los trabajadores del Hipódromo, exigen reabrir su fuente de empleo. (Exigen trabajadores, diciembre 1997. En prensa)

Todos los días, vemos notas periodísticas como estas; poniendo de manifiesto la inconformidad del nivel de vida de la clase obrera, la necesidad de

mejorar las condiciones salariales de estos, las organizaciones sindicales amenazan con huelgas en las empresas, y después de una serie de negociaciones entre líderes sindicales y el estado, finalmente los aumentos salariales no son concedidos y las amenazas de huelga no son concretadas, y la situación de los trabajadores no avanza.

Esto resulta más claro cuando recordamos que la mayoría de los sindicatos se localizan en el Congreso del Trabajo en el nivel de la autocracia y en el plano no socialista, lo cual, expresado en otras palabras, significa que el Estado sigue manteniendo el control del movimiento obrero a través del Congreso del Trabajo. (Anguiano, 1985)

Así tenemos que la tendencia ha sido integrar organizaciones al sistema político, haciendo participe a los trabajadores, preponderantemente a los sindicalizados, de los progresos de la sociedad, esto en una proporción razonable. (Basurto, 1983)

Por otro lado, puede considerarse, que la tendencia del Estado será la de fortalecer las diferencias ideológicas, así como enfrentamientos entre las organizaciones sindicales, para seguir actuando en el control de las masas. (Anguiano, 1985)

El Congreso del Trabajo no llegó, en el pasado ni en la actualidad, a satisfacer o cumplir con los objetivos para los que fue creado: la unidad del sindicalismo mexicano (Pierde fuerza el sindicalismo, diciembre 1997. En prensa)

Esta institución generó pugnas, conflictos entre los sindicatos o las centrales obreras. Prueba de ello es el enfrentamiento entre la C.T.M. y la C.R.O.C. También por esa inconformidad, la salida de sindicatos del Congreso del Trabajo y la confrontación de nuevas centrales obreras como la Fesebes y la UNT. Este resquebrajamiento de la unidad impide a los sindicatos ser protagonistas e influir en las decisiones políticas. (Pierde fuerza el sindicalismo, diciembre 1997. En prensa)

La creación de nuevas organizaciones, buscan de alguna manera minar la fortaleza de la C.T.M. En los años 50's se creó la C.R.O.C. para que hubiera una central única, que decidiera el rumbo del sindicalismo. En el sexenio pasado, la autoridad intentó debilitar a la C.T.M., creando la Fesebes. Sin embargo no la han logrado dividir. Todas las centrales han buscado disputarle el rol que tiene y juega la Confederación de Trabajadores de México en la vida política, económica y social del país. (Pierde fuerza el sindicalismo, diciembre 1997. En prensa)

Si los problemas internos de la C.T.M. continúan, podría provocarse una desbandada hacia la recién creada Unión Nacional de Trabajadores (UNT). (Se reelige por tercera vez, diciembre 1997. En prensa)

Por las divisiones, el movimiento obrero organizado del país deja de influir en decisiones políticas que los hombres en el poder o empresarios toman y afectan seriamente al gremio. (Pierde fuerza el sindicalismo, diciembre 1997. En prensa)

Por eso es urgente acabar con los enfrentamientos estériles. Hay que buscar la unidad y la cohesión de las organizaciones sindicales. De continuar el desmembramiento "el sindicalismo no tendrá capacidad para definir sus acciones, estrategias y tácticas para enfrentar el reto de la globalización. (Pierde fuerza el sindicalismo, diciembre 1997. En prensa)

La debilidad del sindicalismo, también puede ser atribuible al hecho de que la adhesión realmente no se lleva a cabo de manera espontánea. En una investigación llevada a cabo por Germidis (1974), alrededor del 80 % del conjunto de obreros sindicalizados, declaró que fueron inscritos sin siquiera haber expresado el deseo de serlo, y hasta fueron obligados a ello, por ejemplo para encontrar o conservar el empleo.

Otros de los resultados obtenidos en la investigación mencionada, fue el 52.4 % de los sindicalizados declararon no haber recibido ninguna ayuda de parte del sindicato, mientras que encontrar un empleo representaba el tipo de ayuda más extendido que los sindicatos han podido otorgar a sus agremiados (26.2 %). Por otro lado solo el 4.4 % declaró haber obtenido un mejor salario gracias al sindicato, dato que llama la atención, dado que la maximización de los salarios constituye generalmente la preocupación más importante de los sindicatos, aún si va acompañada de otras preocupaciones. Sin embargo aunque los servicios proporcionados por los sindicatos a sus agremiados sean insuficientes y la sindicalización poco voluntaria, los obreros así sindicalizados no están dispuestos a dejar sus respectivos sindicatos. Las razones de esta actitud, son en primer lugar el miedo a quedarse sin empleo y en segundo lugar la indiferencia. (Germidis, 1974)

En una investigación reciente, realizada por el periódico El UNIVERSAL, en abril de 1998, se encontró que la percepción que los mexicanos tienen de los líderes sindicales es que son millonarios y ostentosos, corruptos y que incluso no representan los intereses de los trabajadores, sino lo propios; además consideran que los sindicatos apoyan al Partido Revolucionario Institucional y al gobierno. (Carecen de representatividad, abril 1998. En prensa).

Consideran que la huelga es el arma fundamental, que sin esta es difícil lograr mayores salarios y prestaciones. (Carecen de representatividad, abril 1998. En prensa).

Por lo menos el 60 % de los entrevistados consideró que estarían mejor sin los sindicatos, considerándolos inefectivos. (Carecen de representatividad, abril 1998. En prensa).

De los diez líderes sindicales más conocidos, está en primer lugar Leonardo Rodríguez Alcaine, de la C.T.M., pero asimismo se tiene la peor opinión de él, considerándolo falto de carisma, inteligencia y educación; es grosero, iracundo y mentiroso. (Carecen de representatividad, abril 1998. En prensa).

Si el gobierno mexicano fuera auténticamente democrático tendría razón de ser la coexistencia gobierno - sindicatos, sin embargo esto no es así y en todo caso el gobierno utiliza a los sindicatos a través del C.T. para justificar su fuerza y su control sobre este importante sector de la sociedad. En este mismo sistema la empresa puede reconocer el carácter que tiene el sindicalismo, aceptar la representatividad y permitir la democracia pero no dará oportunidad de gestión a los trabajadores. De alguna manera puede permitir que haya movilidad de niveles en el plano no socialista pero no aceptará, porque se contraponen a sus fines, un sindicato que luche abiertamente por el logro de la autogestión. (Anguiano, 1985)

El futuro del sindicato estará en adaptarse al nuevo método negociador pero sin la participación directa del estado, tal y como acontece desde hace varios años con los sindicatos europeos y recientemente con algunos sindicatos de países sudamericanos, en los que son exclusivamente los interlocutores quienes intervienen en la discusión, proyectos y resoluciones obrero-patronales. (Barajas, 1998)

4.3. SINDICATO DE SERVICIO PAN AMERICANO DE PROTECCIÓN

Los trabajadores sindicalizados de la empresa de traslado de valores SERVICIO PAN AMERICANO DE PROTECCIÓN, S.A de C.V (SERPAPROSA), pertenecen al Sindicato Nacional de Trabajadores de Traslado Federal de Valores, Custodia, Seguridad, Mensajería y Servicios. Cuyo dirigente es el Señor Alfonso Godínez.

Por otro lado, cabe mencionar que el Sindicato Nacional de Trabajadores de Traslado Federal de Valores, Custodia, Seguridad, Mensajería y Servicios, pertenece a la Confederación de Trabajadores de México (C.T.M.), sección 123, cuyo dirigente es el señor Alejandro Zarate. (Concluyo la huelga, enero 1998. En prensa).

Durante el año de 1997, y a la fecha (abril del mismo año) el Sindicato de Traslado Federal de Valores ha tenido una intensa actividad, presentando frecuentes paros de labores e incluso el estallido de huelgas en sus diferentes sucursales; como lo ilustran los ejemplos siguientes.

Estallo la huelga en SERPAPROSA, al no alcanzar un arreglo satisfactorio entre el Sindicato Nacional de Trabajadores del Traslado Federal de Valores y la empresa Servicio Pan Americano de Protección, en el primer minuto del 16 de enero de 1998, se efectuó la suspensión de labores. (En huelga empleados, enero 1998. En prensa)

Alfonso Godínez, informó que las banderas rojinegras fueron colocadas luego de que la empresa se mostró reticente a incrementar el salario de los trabajadores, cuya demanda se fijó en 23 %. Con lo cual se vieron afectados todos los usuarios del servicio de traslado de valores que presta dicha empresa. (En huelga empleados, de enero 1998. En prensa)

Luego de una negociación entre trabajadores y patrones, se levantó la huelga iniciada el primer minuto del 16 de enero, en la empresa SERPAPROSA, en sus oficinas del Distrito Federal y el área metropolitana, al aceptarse el 23 % de incremento en algunas prestaciones sociales. Se negoció el pago de una prima de seguro por riesgo de hasta 900,000 pesos en caso de muerte; 200,000 pesos por herida, 1000,000 pesos por daño moral y la empresa aceptó cambiar el blindaje de las unidades. (Concluyó la huelga, enero 1998. En prensa).

El día 11 de febrero de 1998, nuevamente cerca de 3 mil trabajadores del área metropolitana de Servicio Pan Americano de Protección fueron obligados por sus dirigentes sindicales a realizar un paro ilegal de actividades que afectó el pago de nóminas en empresas e instituciones, la dotación de recursos a sucursales bancarias y el abasto de cajeros automáticos. La razón del paro de labores fue el supuesto incumplimiento por parte de la empresa del incremento salarial pactado el pasado enero, ante la Secretaría del Trabajo. Lo cual la empresa contradujo planteando que la nueva remuneración se hizo efectiva desde el 28 de enero del presente año. (Afecta a bancos y empresas, febrero 1998. En prensa)

Esta suspensión de labores afectó a amplias zonas de la ciudad de México y diversos municipios del Estado de México (Afecta a bancos y empresas, 1998)

Cerca de 90 custodios de la empresa SERPAPROSA, realizaron ayer un paro parcial de labores para exigir que se mejore su situación de trabajo y se cumplan los acuerdos establecidos en los contratos, donde se garantizan seguros económicos en caso de sufrir algún daño al realizar labores de protección y resguardo. (Afecta a bancos y empresas, febrero 1998. En prensa)

Encabezados por Alberto Vizuet, coordinador del Sindicato Nacional de Trabajadores de Traslado de Valores, Custodia, Seguridad, Mensajería y Servicios, los manifestantes advirtieron que de no ser escuchados por las autoridades correspondientes realizarían un paro general de labores el día 30 de abril. (Paro en empresa de seguridad, abril 1998. En prensa)

Entre las exigencias dieron a conocer el pago del seguro de vida, explicando que en lo que va del año, han caído nueve compañeros en el cumplimiento de su deber y hasta el momento sus familias no han recibido la

indemnización correspondiente. (Paro en empresa de seguridad, abril 1998. En prensa)

Asimismo, destacaron que otros custodios han quedado dañados psicológicamente por algún problema que tuvieron al realizar su trabajo y tampoco han recibido el apoyo. (Paro en empresa de seguridad, abril 1998. En prensa)

"Solo buscamos la seguridad de nuestras familias porque el trabajo que desempeñamos es muy riesgoso y no sabemos en qué momento tengamos que enfrentarnos a balazos con los delincuentes y queremos que, por lo menos, nuestros hijos tengan un seguro para que salgan adelante", destacaron los custodios, quienes advirtieron que de no tener una respuesta lo más pronto posible, continuarán con las movilizaciones. (Paro en empresa de seguridad, abril 1998. En prensa)

Servicio Pan Americano de Protección, empresa líder y la más antigua en América Latina dedicada al traslado de valores, para el jueves 30 de abril de 1998, se encontraba emplazada a huelga en el área metropolitana de la Ciudad de México, por la dirigencia del Sindicato Nacional de Trabajadores de Traslado Federal de Valores, Custodia, Seguridad, Mensajería y Servicios, por supuestas violaciones al contrato colectivo de trabajo.

Desde hace un año cuatro meses, la dirigencia sindical ha optado por una actitud de intimidación hacia la empresa con el propósito de obtener concesiones del Contrato Colectivo de Trabajo lo que ha ocasionado, durante este periodo, 150 paros en distintas oficinas y sucursales en todo el país y una huelga en la zona metropolitana.

Recientemente, la actividad de SERPAPROSA en los estados de Veracruz y Tabasco se ha visto interrumpida por uno de estos paros, los dirigentes sindicales han ordenado que en tanto no sean reinstalados varios trabajadores que fueron cesados por haber sido sorprendidos en supuestas conductas delincuenciales.

Las violaciones al Contrato Colectivo de Trabajo se fundan en el supuesto incumplimiento de la empresa al pago de la homologación de salarios entre los trabajadores de la Ciudad de Toluca y del área Metropolitana de la Ciudad de México, a lo cual la empresa argumenta que se trata del pago adicional sólo a los trabajadores que participan en un programa de incentivos pactado en agosto de 1996. Los participantes deben cumplir los requisitos del programa para hacerse acreedores a dicho pago. No se trata en ningún caso de un aumento general como pretende hacer creer la dirigencia sindical.

En los últimos dos años los trabajadores han recibido un aumento salarial por un 52.4 %, cifra superior al índice inflacionario en el mismo lapso.

La dirigencia sindical también argumenta la demanda de que la empresa ha incumplido sus obligaciones en materia de capacitación y adiestramiento al no pagar al sindicato la cantidad de \$4,223,000.00, por este concepto, lo cual, la empresa dice, no han podido demostrar esta cantidad.

Según la empresa el emplazamiento a huelga es a todas luces ilegal dado que el sindicato argumenta que el ejercicio de su derecho de huelga fue votado por la mayoría de sus trabajadores en una asamblea que así lo dispuso el 14 de febrero de 1998. Ello supondría que hubieran asistido por lo menos 1,101 de los 2,200 trabajadores que comprenden los centros de trabajo donde se aplica el contrato colectivo supuestamente violado. La dirigencia sindical acreditó ante la autoridad laboral sólo la presencia de 126 personas.

Al observar la improcedencia del emplazamiento a huelga, los dirigentes sindicales han emprendido una campaña de desorientación a la opinión pública al señalar falazmente que las condiciones en las que los trabajadores desempeñan sus labores no son satisfactorias, con argumentos que atañen una pretendida falta de equipo, capacitación, deficiencias en el parque vehicular, armamento obsoleto y la negativa de la empresa en los seguros de vida. A lo cual la empresa contradice, llamándolo manipulación informativa, apuntando que la empresa ha invertido más de treinta millones de pesos en el último año en la renovación de 5,500 chalecos blindados y casi 6 mil nuevas armas de alto poder, lo que cubre la totalidad de los custodios; 450 millones de pesos en la sustitución de unidades blindadas, lo que ha permitido contar en la actualidad con el 60% del parque vehicular al máximo nivel de protección de alta tecnología.

Por lo que toca al supuesto incumplimiento del pago en los seguros de vida, conviene destacar que los adeudos de los seis elementos que lamentablemente han fallecido en el cumplimiento de su deber durante el último año, han cobrado con prontitud los 900 mil pesos que otorga la empresa en estos desafortunados casos. Asimismo, el seguro por 100 mil pesos llamado trauma psicológico al que son acreedores los custodios que participan en una tentativa de asalto, también ha sido puntualmente pagado; sin embargo, la dirigencia sindical pretende incluir en este caso a personal que no ha sufrido este riesgo.

En materia de capacitación, durante el año anterior la empresa destinó a este renglón 210 mil horas hombre en todo el país, con especial énfasis en su moderno Centro Nacional de Capacitación, ubicado en Hacienda de Tepetzingo, Estado de México. (A la opinión pública, abril 1998; y Ocupan instalaciones, abril 1998. En prensa).

DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

CAPITULO 5. SERVICIO PAN AMERICANO DE PROTECCIÓN

5.1. ANTECEDENTES

Para tener una visión clara de lo que es Servicio Pan Americano de Protección, es necesario remontarse a sus orígenes como institución de traslado de valores, los cuales están vinculados, por un lado con la aparición de los billetes, y por otro con la fundación del Banco de México.

La emisión de billetes se inicia en la época revolucionaria, funcionaban como promesas de apoyo, siempre y cuando se circularan en los dominios de determinado caudillo. Recordemos a manera de ejemplo, que Villa y Carranza tenían sus propios billetes, los cuales sólo podían utilizarse en los lugares donde se encontraban estabilizados estos jefes revolucionarios.

En el periodo de 1915 a 1925, en medio de un ambiente de desconfianza en cuanto a la inversión de capitales, y una intensificación en el contrabando de oro y plata; se prepara el establecimiento del Banco Central, como único emisor de billetes; es decir, el Banco de México.

La génesis del Banco de México, S.A., se produce en dos periodos: el primero abarca el lapso de 1884 a 1917, en éste se debatió ampliamente si convenía al país adoptar un régimen de monopolio en la emisión de billetes o permitir la libre concurrencia de emisores; el segundo periodo se presenta en los años de 1917 a 1925 y comprende las controversias suscitadas en torno a cuáles deberían ser los elementos distintivos del banco único previsto en la Constitución de 1917.

Desde 1857, grupos capitalistas europeos solicitan al gobierno de México, se les confirieran privilegios para operar un banco emisor de billetes, tentativas que no llegan a realizarse dada la difícil situación de la República.

El 24 de septiembre de 1913, Venustiano Carranza expresa en Sonora, que la emisión de billetes debe ser privilegio exclusivo de la nación, afirmando que al triunfo de la Revolución se establecerá el Banco Único de la Emisión.

El Congreso Constituyente de Querétaro, en enero de 1917, aprueba por unanimidad una iniciativa que queda consignada en el artículo 28 de nuestro Código fundamental.

Así, después de 6 años de ininterrumpidos esfuerzos e iniciativas, en enero de 1923 el Congreso autorizaba al Ejecutivo a crear el Banco Único de Emisión, configurándolo como sociedad anónima con mayoría de capital suscrito por el Gobierno Federal.

El 25 de agosto de 1925, en ejercicio de facultades extraordinarias el General Calles expide La Ley Constitutiva del Banco de México; y el 1° de septiembre, acompañado de los Presidentes de la Suprema Corte de Justicia, y de la Cámara de Diputados, del cuerpo diplomado y de altos funcionarios de su gobierno, inaugura el Banco de México, S.A., el cual queda, temporalmente, ubicado en le edificio del Banco de Londres, para pasar en 1927 a ocupar el inmueble que conserva hasta la fecha.

El país inicia una nueva etapa de su historia, quedando atrás los hechos de guerra en el campo y en las ciudades. Sin embargo, los tiempos que comienzan traen consigo novedades en la delincuencia y en las formas de prevenirla y combatirla. El acelerado crecimiento demográfico y el paso de una sociedad predominantemente rural a otra fundamentalmente urbana son fenómenos que se reflejan en la criminalidad, como también se proyectan en ésta los procesos económicos. Sigue habiendo crímenes violentos y aumentan los delitos ingeniosos, conforme a una vieja ley de la evolución delictiva.

Prevenir hechos antisociales de tipo fraudulento es una preocupación de los directores de los bancos, sobre todo de los bancos centrales, y se vio la conveniencia de utilizar las técnicas más modernas que la ciencia ofrecía para estos fines, posición correcta que manifiesta con claridad la aguda visión del problema por parte de las autoridades correspondientes.

En México, la necesidad de contar con un área especializada en seguridad y en investigación de delitos bancarios se presenta cuando, a mediados de 1941, nuestro país se sacude con una noticia publicada por la prensa diaria: se había descubierto la falsificación de billetes de \$50 del Banco de México.

La falsificación se imputaba a un grupo de personas residentes en Tampico. Tal inculpación provenía del testimonio de Williamson Sanderson, quien aseguraba haber visto a los acusados falsificar moneda en un hotel, mirando a través de la cerradura de una puerta.

Este inesperado caso atrajo la atención del Director del Banco de México, S.A., Lic. Eduardo Villaseñor, quien no pudo menos que aceptar la necesidad de que el Banco Central tuviera una oficina especializada en la prevención de falsificación y circulación de monedas falsas, así como en la prevención de fraudes y en la selección técnica del personal, y después se formaría un archivo completo y adecuado donde consta la historia de las falsificaciones ocurridas en el país y en el extranjero y los datos necesarios sobre la falsificación de moneda.

Este organismo de prevención y seguridad no sólo debía tener por objetivo la aclaración de los casos, que por el momento, fueran motivo de preocupación, sino con mayor importancia, apuntar al futuro, poniendo una barrera definitiva a toda actividad antisocial delictuosa de este tipo.

Se funda entonces el Departamento de Investigaciones Especiales, invitando para dirigirlo al Dr. Alfonso Quiroz Cuarón, en el año de 1941.

En noviembre de 1954, el Presidente Adolfo Ruiz Cortines acuerda que México se adhiera como miembro de la Organización Internacional de Policía Criminal (Interpol). Y en marzo de 1955, el Departamento de Investigaciones Especiales del Banco de México es designado oficialmente para establecer la cooperación de México con la Interpol.

A medida que el departamento se consolidaba y cimentaba su funcionamiento, surgen diversas secciones necesarias para ofrecer un servicio más en su especialidad, así como en el resguardo de la seguridad interna.

Entre las actividades más importantes de la Banca Central se encuentra la distribución oportuna de efectivo en todo el país. La seguridad en la transportación de valores adquiere entonces una gran relevancia, dado que se manejan cuantiosas cantidades.

Transportar valores requiere una atención especial. No es posible llevar el dinero a las regiones más alejadas de nuestra República en cajas de cartón, por ello se diseña un sistema de transportación tanto terrestre como aérea, para dotar a sus sucursales del efectivo requerido, las que a su vez lo hacen a todos los sectores de la población a través de los bancos comerciales.

Esta necesidad constante y permanente de movilización de dinero hace que, en el esquema de la seguridad bancaria nacional, surja en 1965 una empresa especializada en transportación de valores: Servicio Pan Americano de Protección, S.A. de C.V., que rápidamente empieza a crecer al ser la respuesta para todas las empresas y grandes comercios, clientes de los bancos, que requerían seguridad en sus movimientos bancarios.

Para sus operaciones de transporte de valores, el Banco de México ha estructurado un excelente sistema de distribución, en el cual conjuga sus propios recursos de seguridad con el apoyo y participación de Servicio Pan Americano de Protección, S.A. de C.V.

El Banco de México envía por avión los fondos a puntos estratégicos en la República, resguardados por su propio personal. En cada uno de estos lugares, Servicio Pan Americano recoge el dinero para distribuirlo hasta las más remotas regiones del país.

Se inicia una moderna historia de los asaltos bancarios en México. El asalto bancario era un delito para el que la sociedad mexicana no estaba preparada, ni conceptual ni operativamente, y las instituciones bancarias no disponían de los mínimos sistemas de defensa preventiva.

Servicio Pan Americano de Protección, S.A. de C.V. la institución de protección más importante del país en el traslado de valores y otras actividades bancarias y monetarias, surge en el momento oportuno, como respuesta a la necesidad de mayor seguridad en el manejo de dinero de los sectores bancario, industrial y comercial.

Los bancos decidieron comenzar a transportar los valores por las nuevas rutas de carreteras.

Los traslados se hacían directamente de una sucursal bancaria a otra. Los gerentes de las sucursales más cercanas entre sí se comunicaban por vía telefónica y acordaban lugar y hora de la entrega.

El gerente, por lo general, utilizaba su automóvil y lo acompañaba un empleado de confianza.

Debido a los altos riesgos de estos sistemas utilizados para transportar valores, en los años cincuenta se decide fabricar un camión blindado. Se buscan los materiales más adecuados, así como un chasis fuerte, pero resulta tan pesado que la lentitud de su avance constituye un riesgo mayor. Ese primer intento termina en un rotundo fracaso.

A fines de esa década los asaltos a vehículos que transportaban dinero y valores se hacen más frecuentes a partir del que sufriera un camión de la "Cervecería Modelo", en el que se apoderaron de un cuantioso botín.

Es en esta época que John S. Rowe, piloto aviador de la ruta México-Venezuela, detecta en México la carencia de un servicio de traslado de valores, como el que prestaba en Venezuela y Cuba una compañía llamada Servicio Pan Americano de Protección.

Se pone en contacto con Brinks Incorporated, la empresa internacional de mayor experiencia en este tipo de servicios, fundada en los Estados Unidos desde 1859, y decide iniciar en México un servicio que cubriera la necesidad de seguridad que había detectado.

El primer antecedente de las empresas dedicadas al traslado de valores se encuentra en Wells Fargo, que inicia sus actividades en 1852. Surge de la necesidad de movilizar diversos valores dentro del territorio de los Estados Unidos de América, garantizando el feliz arribo de éstos a su destino.

El 22 de marzo de 1965, nace Servicio Pan Americano de Protección, S.A. de C.V. (SERPAPROSA). Aún cuando se utiliza el mismo nombre de la empresa que inspirara la idea al señor Rowe, la de México es totalmente independiente de ella.

Brinks Incorporated, asociada a Servicio Pan Americano desde sus inicios hasta la fecha, aporta tecnología y asesoría, además de formar parte del Consejo de Administración.

De esta manera, en 1965, Servicio Pan Americano inicia labores con 54 elementos y 13 unidades blindadas.

Durante los primeros años, un gran porcentaje de extranjeros labora en la empresa. En la actualidad, el cien por ciento del personal, tanto en el área operativa como en la administración, es mexicano.

Su giro y objetivo principal según consta en el Acta Constitutiva, es el siguiente:

"Prestar servicios al Estado y dependencias, a la industria, al comercio, a los bancos, al público, al contratar el traslado de dinero efectivo, monedas de oro, plata, platino y otros metales o sustancias preciosas; notas bancarias, monedas de curso legal, cheques y giros bancarios o de pensiones, bonos, obligaciones, certificados, cupones, acciones, aceptaciones, valores negociables o no negociables y cualesquiera otro documento, títulos de crédito u objetos de valor para entregarlos a quienes consigne el consignante, utilizando los medios idóneos para ese fin".

Llegado el momento de elegir el símbolo que identifique a la empresa y, ante varias opciones, se escoge el Grifo Rampante, criatura de la mitología de varias culturas, con cuerpo de león y cabeza de águila. Combina la fuerza, el valor, confianza en sí mismo y seguridad en la victoria del rey de la selva, con la perspicaz y penetrante vista del águila, su fuerza y rapidez. Y es el emblema de fidelidad y sinceridad. De acuerdo a la heráldica, el Grifo Rampante significa: "celoso guardián

de las propiedades puestas a su cuidado". Su origen preciso se desconoce, pero según dicen, custodiaba y defendía los lugares donde se guardaban el oro y las piedras preciosas y atacaba con furor a quienes osaban robar estos tesoros, para castigar su codicia. Estas características lo convierten en el símbolo ideal para identificar a quienes tienen encomendado cuidar y proteger los valores de otros.

SERPAPROSA se inicia con el servicio de Traslado de Valores y posteriormente con el de Ensofrado de Nóminas. Sus primeros clientes son Cierres Best, S.A. y Servicio Lava Tap, S.A.

Basta un año para que la empresa se consolide y ya para 1966, han aumentado sus clientes considerablemente, aportando cada año, hasta la fecha, utilidades a sus accionistas.

Como resultado de sus investigaciones de mercado nacional, inaugura la primera sucursal del interior de la República en la Ciudad de Guadalajara Jalisco, en el año de 1967.

Para 1971, su personal había aumentado a 344 elementos y contaba con 83 unidades blindadas. Inaugura la sucursal de Monterrey, Nuevo León.

Como complemento del servicio de traslado de valores, en este mismo año, establece el de Mensajería Internacional.

Un año después amplía sus actividades. Empieza a brindar a los bancos el servicio interoficinas urbanas y posteriormente el de entrega domiciliaria. Este crecimiento conduce a la creación de la gerencia de mensajería.

Para 1973, mensajería tiene tal demanda que se instala en nuevas y mas adecuadas oficinas en Dr. Andrade 60 y contrata personal especializado para cubrir con eficiencia el aumento de servicios.

Mensajería foránea inicia sus actividades en 1974. Atiende las poblaciones más cercanas al Distrito Federal, como Puebla, Cuernavaca, Tizayuca y Pachuca. Un año después se extiende implementando rutas a otras ciudades, entre ellas Querétaro, Iguala y Córdoba.

La necesidad de los bancos de trasladar documentos al extranjero aumenta durante 1979 y 1980, así se establece el Servicio Aéreo de Traslado de documentos y valores.

El constante crecimiento de la empresa la lleva a ampliar sus instalaciones de Dr. Navarro 25, en 1973.

Al año siguiente están operando ya nuevas sucursales en Torreón, Coahuila, Acapulco, Guerrero y Ciudad Juárez, Chihuahua. El personal asciende a 827 elementos y tienen ya 153 unidades blindadas para mensajería.

Parte de la tripulación de las unidades blindadas y 65 vehículos no blindadas era personal de la Policía Bancaria Industrial, que por contrato los proporcionaba a la empresa.

En 1975, la empresa contrata los servicios de la Dirección General de Policía y Tránsito, mientras acondiciona su escuela de adiestramiento del personal. Actualmente, en el Distrito Federal y algunas otras ciudades, todos los elementos que laboran en las unidades son personal de Servicio Pan Americano, excepto en aquellos estados donde las leyes exigen que los custodios sean proporcionados por la policía del mismo estado.

Al finalizar la década de los setenta son ya 2,015 empleados, 312 unidades blindadas, 712 vehículos no blindados y 35 las sucursales, además de la oficina matriz en México.

Al comienzo de los 80's. El Servicio de Mensajería abarca la red de Rutas Aéreas, se amplían Rutas Terrestres y el Servicio de Entrega Domiciliaria de Tarjetas de Crédito.

Nace un nuevo servicio: Exportación e Importación de Documentos de Negocios con Europa y Sudamérica. Mejora la tecnología con la adquisición de equipo de cómputo y de sofisticadas máquinas de encartuchado de moneda metálica.

En 1983 se inaugura una sucursal metropolitana en Tlalneptlá.

Ante el incremento de asaltos a comercios del país a finales de los setenta, se estudia cómo resolver el problema.

Así, en 1984 se inicia el Servicio de Protección Continua de Efectivo, que consiste en dotar a los comercios de una caja de seguridad en cuyo proceso de apertura y cierre sólo interviene el personal de Servicio Pan Americano.

En 1989, se crea el servicio de horario hábil (H.H) que es similar al anterior pero estructurado específicamente para atender al pequeño comercio.

Actualmente están en operación más de 13,000 cajas de estos tipos, ubicadas en otros tantos establecimientos.

El 5 de diciembre de 1989, se emprenden los trabajos de construcción del Centro de Capacitación de Tepetzingo, Estado de México, para operadores, custodios y personal del área operativa y de seguridad.

El análisis de los sistemas y equipos que operaban en diferentes empresas a nivel nacional, demostró que el personal de éstas carecía de un adiestramiento adecuado. Servicio Pan Americano decide entonces que su centro de Capacitación de Tepetzingo, cuyo objetivo inicial fue brindar preparación física, mental y tecnológica en Seguridad en México y abre sus puertas a los grupos de otras empresas u organismos que lo soliciten.

En 1975, a raíz del incremento tecnológico utilizado por los asaltantes, inician actividades las empresas "carroceras", que fabrican camionetas blindadas y cajas fuertes.

En 1984, Servicio Pan Americano estrecha relaciones con una de estas empresas, Hidromex, S.A. de C.V., la cual colabora en el desarrollo de la tecnología de blindaje para sus unidades, asesorados por Brinks Incorporated.

De esta manera, camiones, mamparas blindadas, cajas de seguridad, de protección continua de efectivo, puertas de bóvedas y todo aquello que requiere de gran tecnología en blindaje, lo fabrica Hidromex para Servicio Pan Americano.

El área de ensobrado, donde se manejan enormes sumas de efectivo, está perfectamente resguardado. Las medidas de seguridad son extremas. Las mujeres que elaboran los sobres, a las que se denomina ensobradoras, manejan muchos millones de pesos cada día. Su trabajo es preciso y eficiente, requiere de gran entrega.

Todo el efectivo que maneja ese departamento para la elaboración de las nóminas procede de las oficinas bancarias. Los sobres quedan elaborados en una misma sesión de trabajo, que frecuentemente se alarga hasta la madrugada. Al día siguiente, antes de las diez de la mañana, tienen que estar los fondos en los bancos o en las empresas o fábricas en las que se presta el servicio de pago de nóminas. (Servicio Pan Americano, 1990)

5.2 SITUACIÓN ACTUAL

Para 1990, al cumplir 25 años, Servicio Pan Americano es una organización consolidada, da servicio a 1600 poblaciones en el país a través de cien sucursales en toda la República. Más de 11,000 empleados trabajan para Servicio Pan Americano. Más de 1500 unidades blindadas transportan valores y otros tantos no blindados distribuyen la mensajería.

Partiendo de la necesidad de garantizar la dotación oportuna y sistemática de unidades blindadas, de mayor calidad y blindaje, y con menor peso, se creó la empresa denominada Blindajes Canamex, S.A. de C.V. la cual nace de una sociedad entre Canadian Armored Vehicle Builders, Inc. y Servicio Pan Americano de Protección, S.A. de C.V.

Canamex nace en el mes de marzo de 1993, con la producción de unidades blindadas, en 1994 se ha iniciado la fabricación de mamparas blindadas y cajas de protección continua de efectivo. Se visualiza la fabricación de cajas para mensajería, así como la exportación de unidades blindadas en Centro y Sudamérica.

A raíz de la necesidad de materiales estratégicos para la operación, como marchamos de plomo y machimbradoras para sello de los marchamos, se toma la decisión de adquirir una empresa que garantizará el abasto oportuno de estos productos.

De esta manera la empresa Productos Pan Americanos de Protección, S.A. de C.V. inicia sus operaciones en octubre de 1989.

Para 1993, se diversifican otros productos como cajas metálicas para archivos de custodia, chalecos antibalas para la protección del personal operativo, uniformes y marchamos de plástico.

Actualmente Servicio Pan Americano de Protección, S.A. de C.V., (SERPAPROSA) ostenta el liderazgo en el mercado de seguridad. A través de su desarrollo se ha consolidado, gracias al sello de confianza con el cual la distinguen sus usuarios.

Son numerosos y variados los servicios que ofrece Servicio Pan Americano de Protección, buscando en cada uno de éstos, hacerlo con eficacia y por supuesto garantizando una alta seguridad.

- * Traslado de valores
- * Traslado de nómina
- * Mensajería internacional
- * Procesamiento y encartuchado de moneda
- * Pagos al personal
- * Protección continua de efectivo
- * Fajilla express
- * Servicios a cajeros automáticos
- * Custodia de dotaciones
- * Aeroflash
- * Servifax
- * Paquetería de valores
- * Procesamiento integral de depósitos
- * Carga flash
- * Custodia integral de archivos

Presentando como puntos principales de operación:

- Traslado diario de dotaciones y concentraciones bancarias
- Traslado diario de remesas hacia el banco de México
- Pagos a empleados y jubilados del IMSS e ISSSTE
- Realización de pagos semanales y quincenales al personal de miles de empresas, industrias, constructoras, maquiladoras, así como los diferentes organismos de gobierno
- Concentración y entrega de divisas a centros financieros en Nueva York, los Ángeles y Miami
- Dotación y mantenimiento de primer nivel a los cajeros automáticos del sistema bancario mexicano
- Dotación y distribución de boletaje al Sistema de Transporte Colectivo METRO
- Recolección y entrega de valores a miles de comercios, gasolineras, etc.

Servicio Pan Americano de Protección, abarca el 68 % del mercado del traslado de valores en la zona centro del país. (Comentarios a la evolución, abril 1998)

SERPAPROSA, presta sus servicios a por lo menos 210,000 clientes, entre los que destacan centros comerciales y empresas gubernamentales, como son Petróleos mexicanos, Comisión Federal de Electricidad y Luz y Fuerza del Centro, entre otras. (En huelga empleados, enero de 1998. En prensa)

5.3. UBICACIÓN CONCEPTUAL DE LA SUCURSAL ECATEPEC

Específicamente en la sucursal de Servicio Pan Americano de protección, S.A de C.V. de Ecatepec; se cuenta, para marzo de 1998, con un total de 263 trabajadores, tanto administrativos como sindicalizados, con una proporción de 25% y 75 % respectivamente. (Comentarios a la evolución, abril 1998. En prensa)

La distribución de los trabajadores se hace a partir de 7 áreas principales: Administración, Seguridad, Comercial, Recursos Humanos, Mantenimiento, Gerencia y Operativa, de esta última se derivan 4 subáreas, Bóveda, Cajeros Automáticos, Traslado de Valores y Pagos Físicos.

Área administrativa. Se encarga de todas aquellas labores relacionadas con el buen funcionamiento financiero de la institución, buscando un perfecto equilibrio entre los ingresos y egresos que como organización vive día con día. Para llevar a cabo sus labores, esta área se subdivide en tres, finanzas, facturación y por su puesto la coordinación. Estas subáreas, tienen tareas independientes aún cuando sus resultados están por demás relacionados.

Área de seguridad. Esta área es la encargada de resguardar la seguridad tanto de los bienes materiales, como del personal que labora para la institución, a través de medidas de prevención, estrictamente diseñadas para satisfacer las necesidades particulares de una empresa de traslado de valores, como el uso de puertas blindadas, y un estricto control de acceso a las instalaciones, entre otras.

Área operativa. En ella se planean, se ejecutan y se evalúan los procedimientos de los servicios que se brindan a los diferentes usuarios. El área de bóveda realiza el embolsado de dinero, guardando un estricto control de acceso a esta zona, para que, a su vez el área de Traslado de Valores se encargue de distribuir los valores monetarios a los diferentes destinos, por lo que concierne a las áreas de pagos físicos y cajeros automáticos, se dedican a tener un control directo sobre estos servicios que presta Servicio Pan Americano de Protección; para que estos funcionen de manera adecuada y se tenga, además, un desarrollo continuo. También es necesario realizar toda una planeación de rutas y horarios para éstas; y evaluar el cumplimiento de esta programación, para estas labores se tiene el área de mesa control.

El área operativa se divide en categorías, custodio A, B, C, operador, comándente de ruta, supervisor de ruta, supervisor de turno, supervisor de bóveda, jefatura de área (bóveda, operaciones, pagos físicos, cajeros automáticos, traslado de valores) administrador de proceso, y coordinador de área operativa

Área comercial. En esta área encontramos a los ejecutivos de ventas, que son los encargados de promover los servicios que ofrece la institución, a fin de adquirir nuevos clientes que permitan el constante desarrollo de la empresa. Son ellos quienes salen todos los días en busca de usuarios, y también ejecutan los contratos para aquellos interesados en adquirir los servicios.

Área de recursos humanos. Dividida en cuatro subáreas, relaciones laborales, encargada de establecer un funcionamiento de la institución a través de la mediación de los intereses de la empresa y los intereses de los trabajadores, así mismo con el cumplimiento de normas de comportamiento esperados por parte de los trabajadores y las condiciones de seguridad e higiene en las instalaciones. La segunda área es capacitación y desarrollo, encargada del adiestramiento del personal, así como de la inducción de los nuevos integrantes, en esta área también se lleva a cabo las labores de reclutamiento y selección del personal. El área de nóminas, en donde se ejecuta todo lo relacionado con los salarios y sueldos que perciben los trabajadores de la empresa, así como las prestaciones a las que son acreedores por pertenecer a ésta, y por último la coordinación.

Área de mantenimiento. Área encargada de dar servicio mecánico automotriz, tanto preventivo como correctivo, a todas y cada una de las unidades que se encargan de trasladar los valores, a fin de que el objetivo primero de la empresa puede ser llevado a cabo con eficiencia y rapidez. Cuenta con especialistas en hojalatería y pintura, mecánico eléctrico, etc.

Gerencia. Como en toda institución, es por demás necesario contar con una coordinación de todas y cada una de las áreas que la conforma, para llevar a cabo el cumplimiento de objetivos, metas, políticas y filosofía que dan vida y personalidad a una empresa.

Los montos salariales, no fueron proporcionados exactamente, ya que la empresa consideró este dato como confidencial; sin embargo si podemos argumentar que el salario oscila entre 3,500 y 4,000 pesos mensuales; tanto para administrativos como sindicalizados, sin embargo el personal sindicalizado goza de constantes horas extras en el trabajo, en horario diurno y nocturno, cuentan con vales de despensa en mayor porcentaje que los administrativos, prima de seguro de vida.

En general un sindicalizado obtienen a la quincena un pago mayor a una persona que labora en las tareas administrativas de la empresa. Aún con esta ventaja, los movimientos sindicales se enfocan invariablemente a manifestaciones de inconformidad salarial.

Las constantes horas extras son resultado, no sólo de la falta de personal, sino sobre todo, de la inasistencia del personal a sus turnos asignados. Recordando además que el área operativa rola los tres turnos de labores, incluyendo sábados y domingos.

Otra diferencia entre administrativos y sindicalizados, es el programa del trabajador del mes, incentivo que se realiza solo en áreas operativas (bóveda, cajeros, pagos físicos, y traslado de valores) donde todo el personal es sindicalizado. Este motivador se otorga a partir de condiciones como la asistencia, la puntualidad, la tasa de accidentes de trabajo, comportamiento y la ausencia de problemáticas con compañeros y/o jefe directo. Sin embargo es necesario mencionar que la entrega de este estímulo es siempre causa de controversia entre los trabajadores, sindicato y el área de relaciones laborales.

Hasta hace un año aproximadamente, las jefaturas eran ocupadas por personas cuya trayectoria en la empresa era sobresaliente, esto a todos los niveles; es decir el custodio C podía aspirar a ser en un futuro gerente de sucursal o bien jefe de alguna de las áreas. Sin embargo esta política de ascenso ha sido modificada, de tal manera que las jefaturas administrativas se han ocupado con personas provenientes de otra empresa, y no necesariamente de quienes se desarrollaran en el ambiente de Servicio Pan Americano de Protección; aunque la gerencia sigue siendo ocupada por gente que inicio desde el área de operaciones, también es cierto que el ascenso no depende tanto del desempeño laboral sino de la cantidad y la calidad del contacto social que se tenga, del tal manera que cuando surge un nuevo gerente, este asigna a las personas que ocuparan las jefaturas sin importar la trayectoria o desempeño. (Cabrera, B., Cedillo M., De la Rosa A.; Comunicación personal, abril, 1998)

CAPITULO 6. METODOLOGÍA

6.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Una empresa es un sistema abierto, sujeto a ser modificado por su entorno, y a su vez capaz de modificar a éste; debe percibirse como un conjunto de recursos materiales, económicos y humanos; sin orden de importancia, donde todos éstos juegan un papel relevante, no sólo en el desempeño diario de la empresa con miras al cumplimiento de sus objetivos de producción; sino también en su desarrollo constante, como resultado de la adaptación a las nuevas circunstancias de competencia.

El desempeño de los recursos humanos depende de diversos factores, algunos de los cuales pueden considerarse intrínsecos (personalidad del individuo), otros son extrínsecos (clima organizacional, satisfacción en el trabajo); así como factores demográficos (sexo, edad, estado civil, etc.). El clima organizacional y la satisfacción en el trabajo están constituidas por diversos factores, los cuales son separados para fines de investigación; pero sin embargo en la realidad laboral están estrechamente interrelacionados, de tal manera que la modificación en uno de ellos conlleva el cambio en los factores restantes.

La presencia de un sindicato en la empresa, implica la existencia de "logros" en materia de salarios, prestaciones, políticas y motivadores para el personal sindicalizado. Es decir, circunstancias diferentes en cuanto a la estructura, jefe inmediato, motivación, salarios, compañeros, sistema de recompensas, relaciones con el jefe inmediato y promociones o ascensos, para el personal sindicalizado en contraste con el personal administrativo. De tal manera que los sindicatos laborales transforman el ambiente de trabajo. (Schermerhorn, 1987)

Dentro del desarrollo económico, político y social, el sindicalismo juega un papel muy importante, es una gran fuerza, latente en muchos casos y en otros evidente; que obliga a las organizaciones a buscar el perfeccionamiento administrativo y la óptima utilización de los recursos humanos. Antes de establecer cualquier programa de entrenamiento, estricta selección de personal y normas de

seguridad industrial tendientes a evitar el tiempo perdido por accidentes, es importante que existan un clima organizacional y una satisfacción en el trabajo sólidas, para lograr una mayor productividad en el trabajo. (Aiguiano, 1986)

Por lo tanto, en una empresa que cuenta con personal administrativo y personal sindicalizado, es importante determinar si pudieran existir diferencias entre estos en cuanto al clima organizacional y la satisfacción en el trabajo.

¿Difiere el personal administrativo del personal sindicalizado, en su percepción del clima organizacional en una empresa de traslado de valores?

¿La satisfacción en el trabajo, por parte del personal sindicalizado, será diferente a la satisfacción en el trabajo del personal administrativo, en una empresa de traslado de valores?

6.2. OBJETIVOS

- 1.- Diagnosticar el clima organizacional que prevalece en una empresa de traslado de valores.
- 2.- Obtener un diagnóstico general de la satisfacción en el trabajo de los trabajadores de una empresa de traslado de valores.
- 3.- Determinar si existen diferencias en cuanto a la percepción del clima organizacional entre trabajadores administrativos y trabajadores sindicalizados.
- 4.- Determinar si existen diferencias en cuanto a la satisfacción en el trabajo entre los trabajadores administrativos en comparación con el personal sindicalizado.

6.3. HIPÓTESIS

La percepción del clima organizacional en una empresa de traslado de valores, será diferente entre el personal sindicalizado y el personal administrativo.

La satisfacción en el trabajo en una empresa de traslado de valores, será diferente entre el personal sindicalizado y el personal administrativo.

HIPÓTESIS ESTADÍSTICA

H0. No hay diferencias estadísticamente significativas en la percepción del clima organizacional entre el personal administrativo y el personal sindicalizado de una empresa de traslado de valores.

H1. Si hay diferencias estadísticamente significativas en la percepción del clima organizacional entre el personal administrativo y el personal sindicalizado, de empresa de traslado de valores.

H0. No hay diferencias estadísticamente significativas en cuanto a la satisfacción en el trabajo, entre el personal administrativo y el personal sindicalizado de una empresa de traslado de valores

H1. Si hay diferencias estadísticamente significativas en cuanto a la satisfacción en el trabajo, entre el personal administrativo y el personal sindicalizado, de una empresa de traslado de valores

6.4. VARIABLES

VARIABLES INDEPENDIENTES

Personal administrativo
Personal sindicalizado

VARIABLES DEPENDIENTES

Clima organizacional
Satisfacción en el trabajo

DEFINICIÓN DE VARIABLES

Personal Administrativo. Todos aquellos empleados que establecen una relación laboral con la empresa, pero que no pertenecen a ninguna organización sindical.

Personal Sindicalizado. Todos aquellos trabajadores que establecen una relación de trabajo con la empresa, y que además pertenecen a la organización sindical de la misma.

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

- A. *Participación-Compromiso con la empresa.* Conocimiento que tienen el empleado de las metas y objetivos de la organización, en que grado siente el compromiso de cumplirlas y participa activamente para lograrlo, considerando que su participación es importante.
- B. *Comunicación.* Proceso dinámico en el que dos o más personas comparten ideas e información.
- C. *Motivación* Deseo de esforzarse por alcanzar las metas de la organización, con la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual.

- D. *Estructura*. Forma como se coordinan las actividades y se controlan las acciones de los empleados de una organización.
- E. *Liderazgo*. Influencia sobre las personas a través del proceso de comunicación para el logro de objetivos.
- F. *Sistema de Recompensas*. Políticas y normas que rigen la aplicación de estímulos materiales.
- G. *Relaciones interpersonales*. Interacciones entre individuos que pertenecen a un mismo contexto social.

Satisfacción en el trabajo. Complacencia que tiene el empleado por el trabajo que desempeña y todos los factores que en él intervienen, como sueldo, condiciones de trabajo, ascensos, compañeros y jefe.

- a. *Trabajo*. Aspectos relacionados con las labores que en sí desempeña el sujeto.
- b. *Jefe inmediato*. Aspectos relacionados con su supervisor.
- c. *Salarios*. Remuneración económica y su capacidad de adquisición.
- d. *Compañeros*. Descripción de las personas con las cuales trabaja.
- e. *Ascensos*. Las posibilidades de cambiar de puesto con un mejor ingreso y mejor nivel

6.5. MUESTRA

La muestra quedó constituida por 100 trabajadores de la empresa de traslado de valores: "Servicio Pan Americano de Protección S.A. de C.V.". Sucursal Ecatepec, Estado de México. De los cuales 33 pertenecen al sindicato y 67 son personal administrativo. El total de la población en dicha sucursal es de 263 trabajadores.

Se realizó un muestreo no probabilístico, de tipo intencional o justificado (Levin, 1979).

6.6. TIPO DE ESTUDIO

Estudio de campo de tipo exploratorio. Se trata de un estudio exploratorio, ya que no desarrollará ninguna intervención controlada en la población de estudio, y por lo tanto no se influirá de ninguna manera en el fenómeno; y de campo, porque la medición del clima organizacional se ejecutará en un escenario laboral real.

6.7. INSTRUMENTOS

6.7.1. CLIMA ORGANIZACIONAL

Se aplicaron dos instrumentos, uno de estos va dirigido a medir el clima organizacional, el otro mide la satisfacción en el trabajo.

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 (comunicación, liderazgo, sistema de recompensas, estructura, relaciones interpersonales, compromiso-participación con la empresa y satisfacción en el trabajo). Su construcción se basa en una escala de tipo Likert; elaborado por Marín Campos, 1997. Cada afirmación deberá ser contestada conforme al grado de conformidad que se tenga, respecto a ella, en cinco categorías de respuesta que van de totalmente de acuerdo (TA) a totalmente en desacuerdo (TD). (Para ver el formato del instrumento, consultar anexo 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 de acuerdo	1

Esto a excepción del reactivo 16, el cual se plantea en un sentido negativo, por lo tanto las calificaciones se invierten.

La clasificación de los reactivos por subescala, puede consultarse en el anexo 3.

Para obtener la calificación del instrumento en total, se suman todos y cada uno de los valores asignados a las diferentes respuestas.

El autor reporta una confiabilidad de $\alpha = .92$, la cual obtuvo a través del coeficiente de Cronbach.

La validez del instrumento se obtuvo aplicando el método de interjuez. Es decir, se revisó la bibliografía que ayudara a determinar como se utilizan los conceptos a medir, por los diferentes autores. Procediendo a elaborar una serie de

reactivos que midieran cada dimensión (muestreo de dominio de contenido); para posteriormente someterlos a la opinión de jueces. Estos reactivos se presentaron a expertos en las áreas de comunicación, desarrollo organizacional y alta dirección de la División de Estudios de Postgrado e Investigación de la Facultad de Contaduría y Administración, en el área de Psicología Industrial, a expertos de la Escuela Nacional de Estudios Profesionales (ENEP Iztacala), ambas instituciones de la Universidad Nacional Autónoma de México, así como de la escuela de Relaciones Industriales de la Universidad del Valle de México. De esta manera se incluyeron sólo aquellos reactivos que los expertos reconocieron como determinantes para diagnosticar el clima organizacional de una empresa, la satisfacción en el trabajo y el compromiso participación de los empleados respecto a la empresa. (Marín, 1997).

Este instrumento permite evaluar el clima organizacional de una empresa de manera global. La interpretación de este diagnóstico se hace a través de las normas de calificación establecidas por el autor. (Marín, 1997).

6.7.2. SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

El segundo instrumento, el cual se dirige a medir la **satisfacción en el trabajo**, es el Índice Descriptivo de Trabajo (IDT), creado por Smith, 1959. Este cuestionario fue realizado con la finalidad de estudiar la satisfacción laboral.

Consiste en un formato de 72 reactivos que explora la satisfacción del empleado en cinco dimensiones del trabajo (jefe inmediato, compañeros, ascensos, salarios, y trabajo). Por cada área existe una lista de adjetivos o frases cortas; a la persona que responde se le instruye que indique si cada palabra o frase se aplica con respecto a la faceta particular de su trabajo en cuestión. (Smith, 1975; citado en Hernández Rodríguez, 1989). (El formato del cuestionario se encuentra en el anexo 4).

Aquí en México y en algunos países de Latinoamérica el Dr. Arias Galicia, de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), ha realizado estudios utilizando el IDT, y ha llegado a la conclusión de que el IDT es un instrumento válido y confiable en los países investigados; esto a través del cálculo del índice alfa propuesto por Cronbach. (Hernández R., 1989).

Se tienen, tres opciones de respuestas Si (S), No (N) e Indeciso (I), al momento de calificar los resultados, las respuestas con S equivalen a 3 o 0 dependiendo si el reactivo es negativo o positivo; las respuestas con N equivalen a 3 o 0 dependiendo del sentido positivo o negativo del reactivo. Por su parte las respuestas de I equivalen en todas las circunstancias a 1. (La tabla de valores asignados se localiza en el anexo 5).

6.8. PROCEDIMIENTO

Aplicación:

1. La Gerencia y la Jefatura de Relaciones Laborales, reconoció la necesidad de evaluar el clima organizacional de la empresa; dada la presencia de conflictos laborales con el personal sindicalizado (huelgas y paros laborales). La evaluación se realizaría a través de dos cuestionarios clima organizacional y satisfacción en el trabajo.

2. Los cuestionarios se distribuyeron en las 11 áreas que constituyen a la empresa:

- | | |
|----------------------|-------------------------|
| a.- Comercial | g.- Operativa |
| b.- Administrativa | h.- Bóveda |
| c.- Mantenimiento | i.- Cajeros Automáticos |
| d.- Recursos humanos | j.- Pagos Físicos |
| e.- Gerencia | k.- Traslado de valores |
| f.- Seguridad | |

3. Al entregar los cuestionarios, se dieron las instrucciones específicas para la contestación de cada uno. Haciendo énfasis en el anonimato de las respuestas.

Las instrucciones, en el caso del instrumento de clima organizacional fueron las siguientes:

Se les presenta una serie de frases, que pudieran ocurrir o no dentro de su ambiente de trabajo, por lo tanto, se les dan cinco opciones de respuestas, que van desde totalmente de acuerdo hasta totalmente en desacuerdo; si consideran que la frase que están por responder se presenta en su trabajo, entonces pondrían una X en la opción totalmente de acuerdo o de acuerdo, dependiendo el grado en que la situación se presente. Si por el contrario la situación no ocurre en su lugar de trabajo, entonces pondrán la X en las líneas que corresponden a totalmente en desacuerdo o bien desacuerdo, la opción que se marca como indeciso, será elegida cuando la frase les resultaba difícil de responder.

Las instrucciones para el instrumento de satisfacción en el trabajo, eran: También se les presentará una serie de palabras, cada una con una línea correspondiente, en ésta, colocaran una S, en caso de que la palabra describa su puesto actual o a su jefe o bien su situación particular, colocaran una N en el caso de no presentarse en su trabajo, y la letra I se colocará cuando les sea difícil decidir una respuesta. De esta manera, si la palabra que se les presenta describe bien su salario, por ejemplo, deberá anotar una "S" (que representa sí) junto a la palabra. Si la palabra no describe su salario, entonces anotará una "N" (que representa no) junto a la frase correspondiente. Si no puede decidir, anote "I" (indeciso) en el espacio indicado.

4. Una vez contestados los cuestionarios, éstos fueron recolectados para someter los resultados a un análisis estadístico.

Análisis Estadístico

Todo el procedimiento estadístico se realizó a través del paquete de computación, llamado Paquete Estadístico de las Ciencias Sociales (SPSS)

5. Se realizó un análisis descriptivo de la muestra de algunos datos demográficos tales como edad, sexo, estado civil, escolaridad, antigüedad, salario, edad y área, esto se llevó a cabo a través del cálculo de frecuencias y porcentajes.

6. Se obtuvo la confiabilidad de los instrumentos para la muestra de interés. Aplicando el Coeficiente de confiabilidad α de Cronbach.

7. Se obtuvieron normas de calificación, tanto para el instrumento de clima organizacional como para el de satisfacción en el trabajo; a partir de la calificación mínima y máxima para la muestra en específico, de la media, y de la desviación estándar. De tal manera que se manejan rangos percentiles de acuerdo a la calificación obtenida; correspondiéndole además un diagnóstico verbal.

8. En base a las normas de calificación, se presentan dos diagnósticos para la muestra en general, uno sobre la percepción del clima organizacional y otro de la satisfacción en el trabajo.

9. Posteriormente se dividió la muestra en dos grupos, considerando para ello, los atributos de interés (personal administrativo y personal sindicalizado). A través de las normas de calificación se diagnóstica a cada grupo de manera individual, dando como resultado cuatro diagnósticos:

- a. Diagnóstico de clima organizacional para trabajadores administrativos
- b. Diagnóstico de clima organizacional para personal sindicalizado

- c. Diagnóstico de satisfacción en el trabajo para trabajadores administrativos
- d. Diagnóstico de satisfacción en el trabajo para trabajadores sindicalizados

10. Se aplicó una prueba t para grupos de tamaño, desviación y varianza diferentes; esto para realizar la prueba de hipótesis, comparando los resultados de cada uno de los grupos (sindicalizados, administrativos) en los dos fenómenos evaluados (clima organizacional, satisfacción en el trabajo).

Para determinar si las diferencias encontradas entre el personal administrativo y el sindicalizado, en cuanto al clima organizacional y la satisfacción en el trabajo, son estadísticamente significativas, y no sólo resultado de un error de muestreo, tenemos que hacer referencia a la probabilidad de ocurrencia de tal evento. Como sabemos esta probabilidad nos habla de cuanto es viable que el resultado obtenido se presente como parte de un comportamiento de la distribución de la muestra. A su vez nos hace referencia del nivel de significancia al que se deben considerar significativas estas diferencias. Considerando esto, se habla de una probabilidad de ocurrencia o un nivel de significancia del .05, para considerar una diferencia como significativa; teniendo siempre presente la posibilidad de cometer error de tipo 1, es decir aceptar la hipótesis nula cuando debería rechazarse. (Levin, 1979)

Se decidió aplicar la prueba t para muestras de diferente tamaño, para ambos instrumentos por que:

- A) Se esta trabajando con grupos independientes
- B) Se tiene un medición intervalar, al considerar una puntuación continua en la asignación de las calificaciones; en el instrumento de clima organizacional, los valores de las calificaciones van de 1 hasta 5, en el caso del cuestionario sobre satisfacción en el trabajo la escala va de 1 a 3, en ambos los valores van de uno en uno, es decir, existe una distancia igual entre cada puntuación.
- C) Se realizó un muestreo aleatorio
- D) No hay indicios de que la muestra pudiera tener un comportamiento anormal. Es decir contamos con una muestra de distribución normal.

11. A través del análisis de varianza de Kruskal Wallis se analizaron los datos demográficos (salario, edad, área), a fin de vislumbrar diferencias en cuanto al clima organizacional y la satisfacción en el trabajo.

CAPITULO 7. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

7.1. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

La muestra está constituida por trabajadores de ambos sexos, predominando la participación masculina (79 %), situación que es reflejo de la propia constitución de la empresa, en la cual la población total también es en su mayoría de trabajadores varones (92 %).

Es importante puntualizar que las mujeres quedan distribuidas sólo en el grupo de trabajadores administrativos; es decir todos los trabajadores sindicalizados son varones.

En cuanto a la **antigüedad** de los trabajadores en la empresa, tenemos que el 39% de estos tiene una antigüedad de seis a veinte años, el 50 % tiene entre 1 y 5 años laborando para SERPAPROSA.

ANTIGÜEDAD	FRECUENCIA	%
menos de 1 año	11	10 %
1 - 5 años	50	50 %
6 - 10 años	28	28 %
11 - 20 años	11	11 %
mas de 20 años	0	0 %
TOTAL	100	100 %

TABLA 1. DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA EN CUANTO A LA ANTIGÜEDAD

Como se puede observar en la tabla 2, el 55 % del personal que labora en Servicio Pan Americano, cuenta únicamente con la educación básica, primaria y secundaria. Mientras que el 36 % tiene estudios a nivel medio superior y sólo el 9 % cuenta con estudios superiores.

ESCOLARIDAD	FRECUENCIA	%
primaria	9	9 %
secundaria	46	46 %
preparatoria	36	36 %
pasante	4	4 %
profesional	5	5 %
post-grado	0	0 %
TOTAL	100	100 %

TABLA 2. DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA, ESCOLARIDAD

El estado civil, también fue un dato demográfico que se tomo en cuenta, quedando distribuida la muestra en la siguiente tabla; en esta podemos apreciar que 82% de los trabajadores vive en pareja (casado, unión libre), asumiendo que tienen una aportación para el gasto familiar, mientras que el 16 % es soltero.

ESTADO CIVIL	FRECUENCIA	%
soltero	16	16 %
casado	71	71 %
divorciado	1	1 %
viudez	1	1 %
unión libre	11	11 %
TOTAL	100	100

TABLA 3. DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA SOBRE ESTADO CIVIL

En cuanto al salario que perciben los trabajadores en la empresa tenemos que la ganancia mensual fluctúa entre 1 y 7 salarios mínimos, en un 94 %. Los sueldos diferentes a esta fluctuación, corresponden a los jefes de área (6 %).

SALARIO *	FRECUENCIA	%
de - 1 a + 4 S.M.	53	53 %
de + 5 a + 7 S.M.	41	41 %
de + 8 a + 10 S.M.	2	2 %
de + 11 S.M. en adelante	4	4 %
TOTAL	100	100 %

TABLA 4. DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA, DATOS DE SALARIO MENSUAL.

* El Salario Mínimo diario es de \$30.20 pesos, en marzo de 1998. En la tabla se maneja el valor del 1 salario mínimo mensual.

La edad va de los 20 a los 48 años, teniendo una edad promedio de 31.7 años; este dato se dividió en 7 rangos; la distribución completa se muestra en la siguiente tabla.

EDAD	FRECUENCIA
20 - 23	8
24 - 27	21
28 - 31	24
32 - 35	21
36 - 39	16
40 - 44	4
45 - 48	6
TOTAL	100

TABLA 5. DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA, POR EDAD

La muestra se dividió en 11 áreas distintas; de las cuales 5 cuentan con personal sindicalizado; en la tabla 6 podemos observar las 11 áreas y el número de sujetos que participo en cada una de ellas.

AREA	SUJETOS
1. administración	10
2. comercial	7
3. mantenimiento	13 *
4. operativa	8
5. bóveda	12 *
6. cajeros automáticos	10 *
7. pagos físicos	6 *
8. recursos humanos	3
9. gerencia	5
10. seguridad	15
11. traslado de valores	11 *
TOTAL	100

TABLA 6. DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA EN CUANTO A LAS ÁREAS DE TRABAJO
*Áreas con personal sindicalizado

7.2. RESULTADOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

7.2.1. CONFIABILIDAD Y NORMAS DE CALIFICACIÓN

La confiabilidad obtenida a través del α de Cronbach, para el instrumento de clima organizacional, en esta muestra en particular, es de un valor de $\alpha = .92$

Para poder comparar a los grupos de interés fue necesario obtener normas de calificación para la muestra, los resultados se muestran en la siguiente tabla.

PUNTAJE	PERCENTIL	DIAGNÓSTICO
71.35	5	Altamente desfavorable
90.00	10	Altamente desfavorable
94.00	15	Muy desfavorable
98.00	20	Muy desfavorable
101.25	25	Muy desfavorable
105.30	30	Desfavorable
110.35	35	Desfavorable
114.40 **	40	Desfavorable
117.45	45	Indiferente
120.00	50	Indiferente
123.00	55	Indiferente
126.00	60	Favorable
127.00	65	Favorable
129.00	70	Favorable
130.00	75	Muy favorable
132.00	80	Muy favorable
133.00	85	Muy favorable
137.00	90	Altamente favorable
143.00	95	Altamente favorable

TABLA 7. NORMAS DE CALIFICACIÓN PARA EL CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL.

**Media de la muestra

Estas normas se obtuvieron a través del valor mínimo para la muestra (46) y el máximo (151). La media se encuentra en 115.49 puntos con una desviación estándar de 20.60. Como se puede observar el resultado general presenta una tendencia hacia lo negativo.

Para determinar el diagnóstico, se realiza la sumatoria de todas y cada una de las respuestas a los reactivos del instrumento, sin importar la escala a la que pertenece. Por lo cual el máximo puntaje es de 165 y el mínimo de 33 puntos; esta sumatoria se divide entre el número de sujetos del grupo a diagnosticar y el valor obtenido se busca en la columna de puntaje, en línea horizontal a éste se localiza el percentil y el diagnóstico que le corresponde.

7.2.2. DIAGNÓSTICO GENERAL DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Se realizó un diagnóstico general del clima organizacional de la empresa de traslado de valores Servicio Pan Americano de Protección S.A. de C.V., en cumplimiento de uno de los objetivos de la presente investigación.

Para obtener dicho diagnóstico se realizó la sumatoria de las respuestas de todos y cada uno de los 100 trabajadores que participaron; sin importar su edad, sexo, antigüedad, la pertenencia o no al sindicato, ni ningún otro dato demográfico.

Una vez realizada la sumatoria se obtuvo el promedio de la muestra, el cual fue de 115.49 puntos. Consultando la tabla de normas de calificación, tenemos que este puntaje corresponde a un percentil de 40 que indica un diagnóstico desfavorable; es decir, los trabajadores de servicio Pan Americano de Protección, S.A. de C.V., sucursal Ecatepec, mantienen una percepción desfavorable de su clima organizacional.

7.2.3. DIAGNÓSTICO DIFERENCIAL, ADMINISTRATIVOS vs. SINDICALIZADOS

Se realizó un diagnóstico del clima organizacional, considerando la división de la muestra en dos grupos, (grupo 1. Personal administrativo, grupo 2. Personal sindicalizado). Siguiendo el mismo procedimiento que en el diagnóstico general, se obtuvo la puntuación promedio de los grupos; así, se tiene un diagnóstico del clima organizacional por cada uno de los atributos mencionados.

Para el grupo 1 (administrativos), tenemos una puntuación promedio de 121.6 a la cual le corresponde un percentil de 50; por lo tanto el diagnóstico para los trabajadores administrativos, es una postura indiferente ante su clima organizacional.

El grupo 2 (sindicalizados), obtuvo un puntaje promedio de 102.96 cuyo percentil es de 25, lo cual nos indica que los trabajadores que pertenecen al sindicato mantienen una postura desfavorable ante el clima organizacional que experimentan en su trabajo.

7.2.4. PRUEBA DE HIPÓTESIS

Como vimos anteriormente, el personal administrativo y sindicalizado obtuvieron un diagnóstico diferente, para clima organizacional; sin embargo, es importante determinar si estas diferencias resultan estadísticamente significativas; a través de una prueba de hipótesis.

En la comprobación de la hipótesis de trabajo, en cuanto a las diferencias de percepción del clima organizacional, entre el personal administrativo y el personal sindicalizado, a través de la comparación de medias, utilizando la prueba t, tenemos los siguientes resultados:

En la tabla 8, se puede observar el diagnóstico de manera global, y por cada una de las subescalas del instrumento.

SUBESCALA	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	DECISIÓN
comunicación	.37	no hay diferencias significativas
estructura	.076	no hay diferencias significativas
liderazgo	.021	si hay diferencias significativas
motivación	.15	no hay diferencias significativas
compromiso participación	.71	no hay diferencias significativas
relaciones interpersonales	.17	no hay diferencias significativas
satisfacción en el trabajo	.007	si hay diferencias significativas
sistema de recompensas	.003	si hay diferencias significativas
GLOBAL	.007	si hay diferencias significativas

TABLA 8. PRUEBA DE HIPÓTESIS SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

Como podemos apreciar en la tabla, de manera global la probabilidad de encontrar estas diferencias entre los grupos, como resultado de un error de muestreo, es de $P=.007$; es decir que la diferencia obtenida ocurre por error de muestreo solo en .7 ocasiones de cada 100 diferencias, por lo tanto, si existen diferencias significativas en cuanto a la percepción del clima organizacional, entre el personal administrativo y el personal sindicalizado. Por lo cual se acepta la hipótesis alterna; que afirma la existencia de diferencias significativas en la percepción del clima organizacional entre el personal administrativo y el personal sindicalizado.

De las ocho escalas que constituyen al instrumento, tres presentan diferencias significativas (tabla 8). Estas escalas son las dirigidas a medir liderazgo, con .021 de probabilidad de ocurrencia; satisfacción en el trabajo ($p=.007$) y sistema de recompensas ($p=.003$)

En las tres escalas el personal administrativo tiende a tener un clima organizacional más positivo en comparación con el personal sindicalizado. Este mismo comportamiento se observa en el diagnóstico global. Estos resultados se dan en base a las medias muestrales de cada uno de los grupos por cada subescala; las cuales se muestran en la siguiente tabla.

SUBESCALA	MEDIA ADMINISTRATIVOS	MEDIA SINDICALIZADOS
liderazgo	13.82 *	13.03
satisfacción en el trabajo	11.41 *	10.03
sistema de recompensas	14.35 *	12.18

TABLA 9. MEDIAS MUESTRALES

* En todos los casos el personal administrativo obtiene una media muestral superior

Se realizó un análisis minucioso en cuanto a las diferencias que pudieran encontrarse entre sindicalizados y administrativos; trabajando con un análisis por reactivo, el cual nos permite conocer diferencias más específicas.

Las siguientes tablas (de la 10 a la 17) muestran solo aquellos reactivos que presentan diferencias significativas en cada subescala. En la segunda columna se presenta la media para el grupo de los administrativos; en la columna tres para el grupo de trabajadores sindicalizados, la última columna representa la probabilidad de ocurrencia de las diferencias, por error de muestreo. (los resultados completos se pueden consultar en el anexo 7)

REACTIVO	MEDIA ADMINISTRATIVOS	MEDIA SINDICALIZADOS	P
Puedo expresar libremente mis opiniones respecto de la empresa	4.32	3.57	.001
Nuestros superiores nos invitan a participar en la fijación de metas y la resolución de problemas	4.02	3.30	.003

TABLA 10. COMPROMISO PARTICIPACIÓN CON LA EMPRESA.

REACTIVO	MEGIA ADMINISTRATIVOS	MEGIA ESPECIALIZADOS	P-
Mi jefe inmediato siempre me informa de las nuevas instrucciones	4.02	3.48	.007
Conozco claramente las metas que debe alcanzar mi departamento	4.20	3.39	.027

TABLA 11. ESCALA DE COMUNICACIÓN

REACTIVO	MEGIA ADMINISTRATIVOS	MEGIA ESPECIALIZADOS	P-
Este trabajo me da la oportunidad de desarrollar mis habilidades	4.13	3.45	.000

TABLA 12. ESCALA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

REACTIVO	MEGIA ADMINISTRATIVOS	MEGIA ESPECIALIZADOS	P-
Existen posibilidades de progresar en esta empresa si pongo interés en ello	4.41	3.66	.000
Considero que las prestaciones que recibo son adecuadas	3.86	3.15	.005

TABLA 13. ESCALA SISTEMA DE RECOMPENSAS

REACTIVO	MEGIA ADMINISTRATIVOS	MEGIA ESPECIALIZADOS	P-
En situaciones problemáticas siempre cuento con el apoyo de mi jefe	4.01	3.48	.000
Me agrada que las personas sean la base más importante para la toma de decisiones	3.98	3.60	.013

TABLA 14. ESCALA DE LIDERAZGO

REACTIVO	MEGIA ADMINISTRATIVOS	MEGIA ESPECIALIZADOS	P-
Siempre estoy dispuesto a cooperar con mis jefes y compañeros	4.53	3.90	.004

TABLA 15. ESCALA MOTIVACION

REACTIVO	MEGIA ADMINISTRATIVOS	MEGIA ESPECIALIZADOS	P-
En general la empresa es un grupo de trabajo firme y sólido	4.17	3.21	.000

TABLA 16. RELACIONES INTERPERSONALES

DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

REACTIVO	MEDIA ADMINISTRATIVOS	MEDIA ESPECIALIZADOS	P
Sé las responsabilidades que tiene cada área dentro de la organización	3.82	2.57	.018
Tengo bien definidas las actividades que cada depto. debe alcanzar	3.79	3.39	.015

TABLA 17. ESCALA ESTRUCTURA

Es por demás importante señalar, que los 13 reactivos con diferencias significativas, considerando la media de cada uno, presentan una tendencia hacia lo positivo por parte del personal administrativo.

7.2.5. DATOS DEMOGRÁFICOS Y CLIMA ORGANIZACIONAL

Con el análisis por reactivo, considerando el **salario** mensual del trabajador, encontramos que de los 32 reactivos del instrumento, solo 6 de ellos obtuvieron una diferencia significativa. (La tabla se muestra en el anexo 8).

En estos reactivos es indudable, que la tendencia hacia lo positivo se marca en el personal cuyo salario es mayor; y por lo tanto se habla de jerarquías altas, como las jefaturas.

A través del análisis por reactivo, agrupando a la muestra por rangos de **edad**, tenemos que en ningún reactivo se obtuvo diferencias significativas, por lo cual la edad puede no ser un factor determinante en el clima organizacional que viven los trabajadores de una empresa de traslado de valores, (la tabla de los resultados puede verse completa en el anexo 9).

En cuanto al **área** a la cual se pertenece, la muestra se dividió en 11 áreas distintas; de las cuales 5 cuentan con personal sindicalizado.

Con respecto al **área** se encontraron 19 reactivos con diferencias significativas, (si se desea conocer los resultados completos la tabla se localiza en el anexo 10).

Como se puede observar se encuentran diferencias importantes sobre el clima organizacional entre los trabajadores de la empresa, dependiendo el área de trabajo a la que se pertenece. Estas diferencias se dan principalmente en las escalas de comunicación, liderazgo, motivación, relaciones interpersonales y estructura.

7.3. RESULTADOS DE LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

7.3.1. CONFIABILIDAD Y NORMAS DE CALIFICACIÓN

A través del coeficiente de correlación del α de Cronbach se obtuvo la confiabilidad del instrumento en esta muestra en particular. El resultado fue de $\alpha = .86$.

Se obtuvo una norma de calificación para el presente estudio, esto a través del puntaje mínimo obtenido en la muestra (144.1) y el valor máximo (191); la media de la muestra 170.49 y la desviación estándar de 15.44. La norma se presenta a continuación, el puntaje se observa en la primer columna, el percentil correspondiente en la segunda y la última columna indica el diagnóstico que le corresponde a estos valores.

Puntaje	Percentil	Diagnóstico
144.10	5	Altamente desfavorable
148.00	10	Altamente desfavorable
151.15	15	Altamente desfavorable
155.00	20	Desfavorable
158.25	25	Desfavorable
162.30	30	Desfavorable
164.00	35	Desfavorable
168.00	40	Indiferente
168.45 **	45	Indiferente
171.00	50	Indiferente
174.55	55	Indiferente
177.00	60	Indiferente
178.00	65	Favorable
180.00	70	Favorable
184.25	75	Favorable
186.00	80	Favorable
187.85	85	Altamente favorable
190.00	90	Altamente favorable
191.00	95	Altamente favorable

TABLA 18. NORMAS DE CALIFICACIÓN PARA EL CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

** Media muestral

Es importante mencionar que la calificación de los reactivos en el cuestionario sobre satisfacción en el trabajo, fue modificada en la presente investigación.

Se asigno el valor de 3 a aquellas respuestas con S (Si) en un reactivo positivo y con N para los reactivos redactados en un sentido negativo

Las respuestas con I (indeciso) se calificaron con 2 sin importar el sentido de la redacción del reactivo.

Se calificaron con 1, los reactivos positivos contestados con N (No) y los reactivos con una respuesta de S (Si) que presentaban un sentido negativo. (En el anexo 11 se pueden observar los valores asignados a cada reactivo)

Esta modificación se realizó a fin de establecer un continuo en las calificaciones asignadas (1,2,3) y no (0,1,3) como el instrumento original.

7.3.2. DIAGNÓSTICO GENERAL DE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

Se obtuvo la sumatoria de la muestra de cada una de las respuestas a los reactivos; es decir, no se consideró ningún dato demográfico. La puntuación promedio fue de 170.49; puntaje que equivale a un percentil de 45; por lo cual podemos decir que los trabajadores tienden a una postura indiferente sobre su satisfacción en el trabajo.

7.3.3. DIAGNÓSTICO DIFERENCIAL, ADMINISTRATIVOS vs. SINDICALIZADOS

Para el diagnóstico diferencial de satisfacción en el trabajo, considerando la separación de la muestra en dos grupos, de acuerdo a los atributos de interés (administrativos, sindicalizados); se tiene que en el grupo 1 (personal administrativo) la puntuación promedio es de 166.12, cuyo percentil correspondiente es de 40. De esta manera tenemos que en este grupo se presenta una percepción **desfavorable** en cuanto a la satisfacción en el trabajo.

En lo que concierne al grupo 2 (sindicalizados), el promedio obtenido es de 172.64, puntaje que representa un percentil de 50. Este resultado refleja que los trabajadores sindicalizados, tienen una postura **indiferente** ante su satisfacción laboral.

Es importante puntualizar que en este caso, a diferencia del diagnóstico de clima organizacional, los trabajadores sindicalizados aún cuando obtienen un diagnóstico no satisfactorio (indiferencia) de satisfacción en el trabajo, resulta tener una mayor tendencia hacia lo positivo que el obtenido para el personal administrativo (desfavorable).

7.3.4. PRUEBA DE HIPÓTESIS

Es importante identificar si existen diferencias significativas entre administrativos y sindicalizados en cuanto a la satisfacción en el trabajo, para lo cual se aplicó una prueba t por reactivo. (los resultados completos se observan en el anexo 12).

En la tabla 19 tenemos el resultado de la prueba t aplicada por reactivo a la escala de trabajo, donde la segunda columna refleja al grupo de personal administrativo y la media de los trabajadores sindicalizados se muestra en la tercer columna.

REACTIVO	MEDIA ADMINISTRATIVOS	MEDIA SINDICALIZADOS	P=
aburrido	2.88	2.78 *	.045
caluroso	1.82	1.96	.032
respetado	1.22	1.36	.014
agradable	2.85	2.57 *	.000
sano	2.68	2.51 *	.043
sentimiento de logro	2.79	2.66 *	.038

TABLA 19. ESCALA DE TRABAJO: COMPARACIÓN ADMINISTRATIVOS Vs SINDICALIZADOS
* Mayor tendencia hacia lo negativo de los trabajadores sindicalizados

Así, tenemos que en lo que concierne al trabajo en si, 6 reactivos de los 18 presentan diferencias significativas, donde el personal sindicalizado presenta una tendencia mayor hacia lo negativo en 4 de estos reactivos. Por otro lado, el personal sindicalizado tiende a una percepción más positiva, cuando se les cuestiona sobre: si su trabajo es caluroso y respetado.

La escala sobre jefe inmediato tiene 6 reactivos con diferencias significativas, en estos tenemos que los enfocados a la influencia del jefe, si es testarudo, y deja al subordinado hacerse cargo de su trabajo, el personal sindicalizado tiende a una percepción más positiva en comparación con el personal administrativo. Estos a su vez tienden a lo positivo en reactivos como tiene tacto, se irrita con facilidad, y es inteligente.

REACTIVO	MEDIA ADMINISTRATIVOS	MEDIA SINDICALIZADOS	P=
tiene tacto	2.82	2.36 *	.000
influye sobre mi	1.62 *	1.84	.023
se irrita	2.62	2.39 *	.035
testarudo	2.67 *	2.81	.008
inteligente	2.83	2.33 *	.000
deja me haga cargo de mi trabajo	1.07 *	1.30	.000

TABLA 20. ESCALA DE JEFE INMEDIATO: COMPARACIÓN ADMINISTRATIVOS Vs SINDICALIZADOS

* Mayor tendencia hacia lo negativo

En el área de salarios, 4 de los 9 reactivos obtuvieron diferencias estadísticamente significativas; en estos la postura del personal administrativo tienen una tendencia más positiva en comparación con el personal sindicalizado; estos resultados se pueden observar en la tabla 21.

REACTIVO	MEDIA ADMINISTRATIVOS	MEDIA SINDICALIZADOS	P=
adecuados para gastos normales	2.73	2.42 *	.004
apenas puede vivirse	2.35	2.15 *	.010
permiten fujos	1.59	1.33 *	.000
inseguros	2.86	2.48 *	.024

TABLA 21. ESCALA DE SALARIO: COMPARACIÓN ADMINISTRATIVOS Vs SINDICALIZADOS
* Mayor tendencia hacia lo negativo

En cuanto a la subescala de compañeros, tenemos, que 9 de los 18 reactivos que la constituyen, presentan diferencias significativas, dando una tendencia más negativa, en la percepción de sus compañeros, del personal sindicalizado

REACTIVO	MEDIA ADMINISTRATIVOS	MEDIA SINDICALIZADOS	P=
aburridos	2.80	2.63 *	.003
lentos	2.67	2.45 *	.021
tontos	2.79	2.57 *	.002
responsables	2.73	2.33 *	.000
inteligentes	2.71	2.46 *	.010
perezosos	2.77	2.39 *	.000
activos	2.71	2.30 *	.000
leales	2.32	2.00 *	.05
difícil verlos	2.55 *	2.75	.008

TABLA 22. ESCALA DE COMPAÑEROS: COMPARACIÓN ADMINISTRATIVOS Vs SINDICALIZADOS
* Mayor tendencia hacia lo negativo

En el caso de ascensos, solo uno de los reactivos presenta diferencias significativas entre el personal administrativo y el personal sindicalizado; con una tendencia más negativa por parte del personal administrativo

REACTIVO	MEDIA ADMINISTRATIVOS	MEDIA SINDICALIZADOS	P=
empleo sin ascenso	2.31 *	2.66	.00

TABLA 23. ESCALA DE ASCENSOS: COMPARACIÓN ADMINISTRATIVOS Vs SINDICALIZADOS
* Mayor tendencia hacia lo negativo

Aplicando la prueba t, de manera global y por cada una de las subescalas, se tienen los siguientes resultados:

SUBESCALA	PROBABILIDAD	DECISIÓN
jefe inmediato	.42	no hay diferencias significativas
trabajo	.44	no hay diferencias significativas
salarios	.47	no hay diferencias significativas
compañeros	.09	no hay diferencias significativas
ascensos	.31	no hay diferencias significativas
global	.28	no hay diferencias significativas

TABLA 24. PRUEBA DE HIPÓTESIS SOBRE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

La tabla 24 nos permite vislumbrar que no se encontraron diferencias significativas entre la satisfacción en el trabajo que experimenta el personal administrativo en comparación con el personal sindicalizado, por lo cual se acepta la hipótesis nula; que argumenta igualdad en la percepción de la satisfacción en el trabajo por parte del personal administrativo y el personal sindicalizado.

La probabilidad de que los resultados obtenidos sean producto de un error de muestreo, es de $P = .28$; lo cual nos indica que las diferencias encontradas ocurrirían por error de muestro 28 veces de cada 100. Esto nos lleva a sumir que no existen diferencias estadísticamente significativas entre el personal administrativo y el personal sindicalizado en cuanto a la satisfacción en el trabajo que estos experimentan.

Al realizar la comparación por cada una de las 5 escalas del instrumento, encontramos que ninguna de estas presenta una diferencia estadísticamente significativa, de acuerdo al nivel de confianza del .05. La escala que presenta la diferencia más significativa es la de compañeros, con una $P = .09$. Donde tenemos que el personal sindicalizado tiende a una postura más negativa.

7.3.5. DATOS DEMOGRÁFICOS Y LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

EDAD

La tabla completa de los resultados se muestra en la sección de anexos (anexo 13), a continuación se presenta únicamente los resultados de la subescala que presentó diferencias significativas. En la primer columna se tienen los rangos de edad; en la segunda la media de cada rango.

EDAD	ASCENSOS
20-23	23.81
24-27	57.62
28-31	42.85
32-35	41.79
36-39	66.06
40-44	65.60
45-48	71.70
P=	.0024

TABLA 25. ANÁLISIS POR EDAD

Observamos que la satisfacción en cuanto a los ascensos se incrementa conforme la edad, es decir las personas con mayor edad, es probable que tengan mas referencias sobre la oportunidad de ascender dada su propia edad, en comparación con una persona joven donde las oportunidades no se han dado por su corta vida y no por su capacidad.

SALARIO

Se presenta la tabla donde se puede observar las 2 subescalas con diferencias significativas, la dirigida a salario y ascensos. En la primer columna vemos los rangos de salario considerados, la segunda columna refleja la media en la escala de salarios y la tercera en ascensos (para ver resultados completos consultar la tabla en el anexo 15).

SALARIO *	SALARIO	ASCENSOS
de + 1 a + 4 S.M.	43.45	51.23
de + 5 a + 7 S.M.	56.60	44.59
de + 8 a + 10 S.M.	46.50	71.50
de + 11 S.M. en adelante	73.83	88
TOTAL	.0498	.0463

TABLA 26. ANÁLISIS POR SALARIO

La tendencia a una percepción más positiva se da en el personal que tiene un mejor salario; esto en ambas escalas, las cuales de alguna manera se relacionan, es decir a mayor jerarquía mejor salario. Por lo tanto los trabajadores cuyo ingreso económico es mas alto, tendrán una jerarquía mayor y una mejor satisfacción en el trabajo.

ÁREA

En lo que corresponde a las áreas de trabajo, se encontraron diferencias significativas, en tres dimensiones (trabajo, jefe inmediato, y ascensos). A continuación se presenta una tabla con los resultados resumidos, en donde se presentan 6 de las 11 áreas; de las cuales 3 son con tendencia a lo positivo y tres áreas con tendencia a lo negativo, los resultados completos se presentan en el anexo 16

ESCALA	POSITIVO	NEGATIVO
trabajo	gerencia comercial pagos físicos	bóveda cajeros automáticos traslado de valores
jefe	comercial operativa admón.	cajeros automáticos recursos humanos seguridad
ascenso	gerencia operativa cajeros automáticos	recursos humanos pagos físicos admón.

TABLA 16. ANÁLISIS POR ÁREA

Como se argumenta en los resultados de otras investigaciones, la pertenencia a un área específica de la organización implica diferencias en cuanto a la satisfacción en el trabajo que experimentan los trabajadores; esto tanto para sindicalizados como para administrativos. Ya que cada una de las áreas presenta características propias; generando así, pequeños microclimas organizacionales.

7.4. DISCUSIÓN

CLIMA ORGANIZACIONAL

De acuerdo con los resultados obtenidos, a través del análisis estadístico; tenemos que en términos generales, los trabajadores de SERPAPROSA tienden a una percepción desfavorable sobre el clima organizacional en la empresa; situación que nos habla de la necesidad de cambios en la organización enfocados en particular a programas de mejora continua. Recordando el impacto que, de acuerdo con Rodríguez, 1993, tiene el clima organizacional sobre el desarrollo de la empresa, la efectividad del trabajador, los accidentes de trabajo, el ausentismo y en general la productividad.

El resultado obtenido debe servir para concientizar a la Gerencia, de la necesidad urgente de cambios, en busca de una optimización de los recursos humanos en perfecta sintonía con las políticas y objetivos de la institución.

Realizando un análisis diferencial entre el personal administrativo con el sindicalizado, respecto a la percepción del clima organizacional, se encontraron diferencias estadísticamente significativas; el primer grupo manifestó una postura indiferente, mientras el grupo de los sindicalizados resultó con una percepción desfavorable.

Si bien es cierto que estadísticamente se tienen diferencias, también lo es la tendencia a una postura negativa por parte de ambos grupos; ya que ninguno de los diagnósticos nos habla de un clima organizacional sano para el buen desempeño y el rendimiento de los trabajadores. Por lo cual se sugiere tomar medidas de corrección, lo cual puede hacerse a través de un programa de desarrollo organizacional, planeado y dirigido a generar cambios potenciales.

Considerando los resultados de la comparación de grupos por subescala, tenemos que hay diferencias significativas en las dirigidas a medir liderazgo, satisfacción en el trabajo y sistema de recompensas; en los tres resultados, el personal sindicalizado presenta una mayor tendencia hacia lo negativo.

La subescala dirigida a medir factores de liderazgo nos permite vislumbrar aspectos del estilo que se ejerce. Recordemos que el democrático es considerado teóricamente como el más efectivo para alcanzar metas y objetivos organizacionales, y permitir el desarrollo personal de los trabajadores; esta afirmación es apoyada por autores como Katz y Kahn en 1981; y Marin, 1997; argumentando que la esencia de un liderazgo organizacional efectivo es aumentar la influencia por encima de la obediencia mecánica. Por lo cual la diferencia encontrada en esta subescala, nos indica una deficiencia en el manejo del personal; es probable que el estilo de

liderazgo que se maneja con los trabajadores sindicalizados, es de tipo autocrático, buscando la obediencia y el seguimiento estricto de ordenes y tareas encomendadas; probablemente no se permite una participación activa del trabajador para implementar y sugerir sus propios objetivos y a su vez una participación importante con las metas de la empresa. Todas estas situaciones delimitan el liderazgo autocrático y la participación del trabajador para con la empresa; circunstancia que de acuerdo a Marín, 1997, es parte importante del desarrollo organizacional de la empresa. Así mismo el establecimiento de sus propias metas y por lo tanto el hacer sentir al trabajador autónomo, es una forma de lograr que las metas sean aceptadas y llevadas a cabo; tal y como lo afirma Smith en 1978.

Analizando la escala de liderazgo por cada reactivo con diferencias significativas, vemos que el personal sindicalizado considera que no cuenta con el apoyo de su jefe inmediato; así mismo, si tomamos en cuenta aquellos reactivos vinculados a la relación de jefe-subordinado que se tienen en otras escalas; como por ejemplo en la escala de participación, donde se refleja la falta de participación de los subordinados en la fijación de metas; en cuanto a la escala de comunicación, se refleja una relación deficiente entre jefe subordinado, en un sentido descendente. Por último en la escala de motivación, el personal sindicalizado muestra apatía en participar y cooperar en el trabajo con compañeros y jefes. La insatisfacción por parte del personal en cuanto al líder es de relevancia como lo afirman Huse, 1971, Vroom, 1964 y Weed en 1976; el personal estará mas satisfecho con un jefe amable, tolerante y dispuesto a las sugerencias de todo su personal; si se presenta una actitud contraria, entonces se genera insatisfacción en el trabajo, como sucede en SERPAPROSA.

En la subescala de satisfacción en el trabajo, la tendencia a lo negativo es del personal sindicalizado, analizando los reactivos que se refieren en particular a este fenómeno, tenemos que se sienten limitados en el desarrollo de habilidades; lo cual está relacionado con las características del trabajo. De acuerdo con Vroom (1979), que afirma que las labores rutinarias serán menos gratificantes; por lo cual se determina la necesidad de reestructurar las tareas en busca de presentarlas como más retadoras y estimulantes. Considerando las tareas a desempeñar por los trabajadores, tenemos una percepción de ejecutar tareas repetitivas.

La tercer escala con diferencias significativas, es la dirigida a sistema de recompensas, donde se toca la temática tanto de salarios como de la oportunidad de ascensos que permite la organización. Analizando por reactivo tenemos que el personal sindicalizado tiene una postura más negativa en cuanto a las posibilidades de desarrollarse en la empresa aún cuando ponga empeño, este reactivo nos habla de la posible inequidad con la cual se manejan las oportunidades de ascensos. Como indica Adams (1963), la equidad con la que sea tratado el trabajador, será determinante en la motivación y por lo tanto en la satisfacción en el trabajo. Esta tendencia negativa también se observa en la inconformidad de los sindicalizados en cuanto a las prestaciones que reciben. Este resultado pudiera ser controvertido si

tenemos en cuenta que el personal sindicalizado recibe mejores prestaciones, e ingresos económicos superiores al personal administrativo. Esta insatisfacción por la falta de equidad, puede ser resultado de la constante comparación a que se enfrenta el personal sindicalizado entre compañeros; ya que la asignación de tiempo extra o dobles, no se realiza bajo un sistema definido, sino que se hace de manera elitista, dando oportunidad a unos cuantos y sin tener en cuenta desempeño del trabajador.

Este resultado se apoya en lo expuesto por Schultz en 1991, en cuanto a que lo importante en salarios y prestaciones, no es el monto como tal, sino la manera en que estos son asignados entre los trabajadores; en esta distribución de motivadores se busca la equidad entre los compañeros si esta no se da, entonces se genera insatisfacción; tal y como lo afirman Carrillo, 1996. y Marín, 1997. Es probable que la falta de equidad en la designación de recompensas genere una insatisfacción entre los trabajadores sindicalizados; estos consideran que su esfuerzo no es valorado, y esto puede llevar al trabajador a dejar de exhibir conductas de cooperación y/o buen desempeño generándose la apatía y el tortuguismo laboral.

En cuanto a la falta de promociones, los resultados obtenidos se identifican con lo expuesto por Peña en 1985, es decir, las oportunidades de ascender que pueda ofrecer la empresa son aspectos importantes para generar satisfacción en el trabajo, siempre y cuando esto se otorgue como un reconocimiento al desempeño o bien a la antigüedad del trabajador; a través de un sistema equitativo.

La importancia del ingreso es tal, que a partir de las necesidades económicas y de las recompensas la dirigencia sindical genera movilizaciones importantes por parte de sus agremiados; ya que aún cuando la problemática a resolver tenga origen en alguna otra circunstancia, siempre se termina enfocándola hacia peticiones salariales y prestaciones especiales; sirva como ejemplo la huelga desatada en los últimos días de abril de 1998; en Tabasco, Veracruz y área Metropolitana; originada por la reinstalación en sus puestos de trabajadores suspendidos por ser sorprendidos en actos ilícitos; la movilización de gente se realizó a través de la solicitud de mejores salarios y algunas otras prestaciones; consiguiendo así un apoyo numeroso de sus agremiados, disfrazando la lucha sindical.

En cuanto a los datos demográficos, tenemos que el área es un factor determinante en la percepción del clima organizacional del trabajador; ya que, como lo menciona Schultz, 1991; las áreas que constituyen a la organización, son microclimas, cada una con estructura propia, características de liderazgo, sistema de comunicación, retroalimentación, sistema de recompensas, trabajo, motivación, participación; y por lo tanto con un clima diferenciado del resto.

SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

En términos generales, tenemos que la satisfacción en el trabajo que experimentan los trabajadores de SERPAPROSA, es de indiferencia; situación que no puede ser considerada sana para el trabajador y su ambiente; ya que como hace mención Belanger, se afecta el desempeño y el rendimiento del trabajador y por consecuencia la productividad de la empresa y la calidad del servicio que esta ofrece.

Este resultado confirma por demás la necesidad de cambios urgentes en la empresa, a fin de erradicar las actitudes negativas y crear en los trabajadores una visión diferente de su estancia en la empresa; a través de la motivación del trabajador abarcando todas las áreas que dan forma a la satisfacción en el trabajo.

En cuanto a las diferencias entre el personal administrativo con el personal sindicalizado, tenemos que la subescala de trabajo en sí, nos permite ver la percepción que el personal sindicalizado tiene con respecto a su puesto, considerándolo como aburrido, no agradable y no sano, y que no les genera un sentimiento de logro; en general el trabajador afiliado al sindicato tiene una tendencia más negativa; es decir, un concepto devaluado de su labor en la empresa. Recordemos que esta escala esta directamente relacionada con la motivación; y esta percepción negativa revela la necesidad de motivadores efectivos para los trabajadores en cuanto al valor que tiene su trabajo. La necesidad de tareas enriquecidas, es indispensable para generar sentimientos de satisfacción en el trabajo de acuerdo a Hackman y Lawler, 1971; Pérez y Salom, 1993; Turner y Lawrence, 1965; Vroom, 1979. Además como menciona Schultz en 1991; cuanto mas depende el salario del rendimiento laboral, menor será el interés por el trabajo en sí; ya que se ve el trabajo como un medio para conseguir gratificantes económicos; esto pudiera estar ocurriendo en SERPAPROSA, en particular con el personal sindicalizado, donde se permiten tiempos extras a cambio de mayores ingresos para el trabajador, de tal manera que la motivación por el trabajo mismo se ve aminorada por recompensas de carácter económico.

En la escala de liderazgo, se encontraron diferencias en algunos de los reactivos, sin embargo al analizarlos, la situación es equilibrada, ya que el personal sindicalizado tiene tres reactivos con una tendencia más negativa, y en tres diferentes reactivos, es el personal administrativo quien manifiesta una tendencia hacia lo negativo; por lo cual nos podría indicar una deficiencia generalizada del liderazgo que se ejerce en la empresa, y no tanto diferencias entre los grupos. El liderazgo parece ejercerse como autoritario y no como participativo; siendo el primero mas apropiado para una situación laboral, de acuerdo con lo expuesto por Huse, 1961; Vroom, 1964; y Weed, 1976.

En el caso de reactivos sobre salarios, se reitera la tendencia negativa del personal sindicalizado, que considero no tener un salario apropiado que les permita lujos, e incluso percibiéndolos como inseguros; esto puede ser resultado de que la recompensa salarial es variable, dependiendo de las horas extras asignadas y otros premios económicos.

La escala de más reactivos con diferencias significativas es la que se dirige a explorar la relación con compañeros; donde nuevamente se presenta una tendencia hacia lo negativo en el personal sindicalizado; los cuales tienen una percepción más devaluada sobre sus compañeros de trabajo. La escala abarca reactivos que por un lado califican a los compañeros en cuanto al trabajo (lentos, responsables, activos), y otro, reactivos que los evalúan como personas en sí (aburridos, inteligentes, leales); los reactivos con diferencias significativas abarcan ambos aspectos; por lo cual, la devaluación es generalizada. Encontramos así conflictos entre el grupo de compañeros, situación que genera insatisfacción en el trabajo, ya que se requiere de la sana interacción de individuos para vivir un trabajo de manera satisfactoria, Vroom, 1864; así mismo, Smith en 1978 encontró que a menor conflicto entre el grupo, mayor será la eficacia con la que este se desenvuelva.

Es posible que esta tendencia negativa se deba a las diferentes formas de convivencia que se tiene entre los compañeros; el personal administrativo tiene contacto diario con las mismas personas; mientras el personal sindical no, ya que constantemente cambia de horario y por lo tanto de compañeros de trabajo; lo cual no les permite familiarizarse y acoplarse con un grupo en particular; estos resultados concuerdan con lo que encontró Marin en 1997; con respecto a que la interrelación se ve beneficiada por la proximidad constante entre los miembros del grupo.

La subescala de ascensos muestra un reactivo con diferencias significativas; y es el personal administrativo quien presenta una tendencia a lo negativo; considerando que el empleo no le permite ascender. Posiblemente resultado de que el personal sindicalizado tiene una estructura en niveles, que van desde custodio A, B, y C hasta supervisor, lo cual de alguna manera les permite ascender y por lo tanto desarrollarse en la empresa; mientras que el personal administrativo no cuenta con una estructura formal que le permite este mismo nivel de oportunidades de ascenso.

Las diferencias estadísticamente significativas encontradas en el análisis por reactivo, no se mantienen cuando se realiza el análisis por escala y de manera global, en el que no se encontraron diferencias significativas.

Por otro lado, la edad parece ser un factor importante en cuanto a la satisfacción en el trabajo, por lo menos en lo que concierne a los ascensos; si vemos la tabla 25; tenemos que las personas entre 24 y 27 años, tienen una postura más

positiva; en comparación con aquellos cuya edad fluctúa entre los 28 y 35 años de edad, quienes manifiestan una postura con mayor tendencia a lo negativo. La tendencia positiva se recupera en el grupo de 36 a 48 años.

Este comportamiento puede ser resultado de la propia etapa del desarrollo del individuo; ya que por un lado los adultos jóvenes (25 años) al iniciar su carrera en el trabajo tienen una visión amplia de oportunidades de desarrollo, y tienen mayor ímpetu laboral; y quienes rebasan los 35, tienen ya un historial de ascenso, por lo cual su postura ante este fenómeno es sobresaliente en comparación con otros grupos de edad. Además el periodo entre 40 y 60 años se conoce como la "generación de mando", ya que las personas de esta edad toman decisiones en el gobierno, en las empresas y en la sociedad; después de ascender durante años (Craig, G. 1988; p., 521, 545). Este resultado no concuerda con lo que encuentra Schultz en 1991; donde se afirma que la satisfacción en el trabajo aumenta conforme la edad.

En cuanto al dato demográfico de ingresos, tenemos 2 subescalas con diferencias significativas (salario, ascensos). Estas escalas están relacionadas entre sí, ya que a mayor ingreso es mayor la posición jerárquica; por lo tanto es posible que tiendan a una postura más positiva del salario y de los ascensos quienes precisamente gozan de mejor remuneración y de una postura jerárquica superior. Este resultado apoya a Schultz quien en 1991 afirma que entre más alta sea la jerarquía mayor será la satisfacción en el trabajo por parte del trabajador; ya que las jerarquías de niveles directivos, están activamente mezclados con la vida de la organización, así mismo se tiene mayor autonomía, influencia y responsabilidad.

En lo que corresponde al área, se tienen diferencias significativas en 3 subescalas (trabajo, jefe inmediato, y ascensos); por lo cual existe la posibilidad de que el área a la que pertenece el trabajador será un factor importante para la postura que este manifieste en cuanto al desempeño y el estilo de liderazgo, los contenidos de su trabajo y las oportunidades de ascenso que se tengan. Reafirmando los argumentos de autores como Schultz, 1991; ya que cada área en la empresa contará con un clima particular y por ende generará una satisfacción en el trabajo.

En términos generales tenemos que la empresa presenta importantes deficiencias en el clima organizacional y la satisfacción en el trabajo, recordando que la interacción entre estos fenómenos es inseparable. Aun cuando se hablaba de tendencias hacia lo negativo de sindicalizados o de administrativos, no debemos olvidar que en el diagnóstico general de la empresa, tanto para el clima como para la satisfacción en el trabajo, se tiene un diagnóstico mal sano; y si bien se encontraron puntos con mayor problemática, es importante impactar de manera general en todas las dimensiones que constituyen a la organización.

De acuerdo a la teoría de Herzberg sobre la motivación, tenemos dos tipos de necesidades las "intrínsecas" y las "extrínsecas", en el caso de SERPAPROSA, se encontraron deficiencias en ambas categorías, ya que las condiciones de trabajo, el grado de reconocimiento, el sentimiento de logro que les genera, las responsabilidades y las oportunidades de ascenso se detectaron deterioradas; y todo esto puede predisponer al personal a actuar negativamente en el desempeño de sus funciones.

Por ejemplo tenemos que el trabajo en sí, no cubre las dimensiones que Schultz considera deben estar presentes para considerar un trabajo como satisfactorio, estas dimensiones son: (1) que el trabajo no es atractivo, al no requerir de una diversidad de habilidades, se torna aburrido (2) no genera un sentimiento de reconocimiento o de logro; (3) no se les permite establecer sus propios objetivos, para sentirse autónomos en su ejecución; si no se le permite al trabajador contribuir en el establecimiento de metas y compartir responsabilidades para alcanzarlas, éste se sentirá ajeno a ellas, y responderá solo por imposición, de manera automática, sin comprometerse e integrarse a la organización; y si además no se dan los canales de comunicación necesarios para retroalimentar al trabajador sobre su desempeño laboral (4), no será posible generar la influencia, la cooperación y por lo tanto el liderazgo necesario para alcanzar las metas organizacionales.

También se detectó la necesidad de cubrir los factores de higiene, que si bien no generan satisfacción directamente, su ausencia genera insatisfacción; estos son factores como liderazgo, el salario y las relaciones interpersonales.

En cuanto al ingreso tenemos que el personal agremiado al sindicato, mantiene una postura negativa aún cuando sus salarios y prestaciones pudieran estar por encima de un trabajador promedio en otras empresas, y también en comparación con el personal administrativo de Servicio Pan Americano.

Esta postura puede ser causa de la historia del sindicalismo en México, donde la lucha obrera, a través de sus dirigentes, se ha enfocado a demandas de tipo económico, y algunos otros como la jornada laboral, el horario, las normas de contratación y restitución de personal despedido. Por ejemplo el caso documentado por Anguiano en 1985; del Sindicato de Mecánicos Mexicanos. Esto es posible resultado de un sindicato involucrado en la política nacional, con dirigentes orientados a alcanzar metas personales, con una activa participación en puestos públicos y un apoyo incondicional y bidireccional Estado- Sindicatos.

Como lo argumenta Germidis, 1974; en la actividad sindical se maneja la necesidad económica de los trabajadores para implementar supuestas luchas sindicales, que les da una imagen de utilidad a los sindicatos; cuando es el Estado quien determina hasta donde se puede avanzar. Esto haciendo referencia al sin número de encabezados que día a día encontramos en los diarios de circulación

nacional, donde se pone de manera explícita la constante demanda de incremento salarial por parte de las organizaciones sindicales, que inicialmente manejan un porcentaje y al final de una negociación entre el Estado y líderes (que fungen también como funcionarios claves en la política del gobierno) el incremento es mínimo y con una diferencia enorme de la planteada al inicio; las negociaciones se hacen en un ambiente de total camaradería. (Pierde fuerza el sindicalismo, diciembre 1997. En prensa); este resultado es también apoyado por resultados encontrados por Maldonado, 1981; y Basurto, 1983.

Si bien es cierto que los aspectos económicos se suman a configurar el clima organizacional, también existen otros factores que resultan relevantes y que sin embargo han sido dejados de lado tanto por la empresa como por las organizaciones sindicales; factores tales como la interrelación entre compañeros, relaciones jerárquicas, canales de comunicación, la propia estructura de la empresa y por ende las normas y las políticas.

Esta falta de lucha real por lograr auténticos beneficios para los trabajadores sindicalizados, restando importancia a factores distintos a los económicos, puede ser causa de una postura ante el clima organizacional y por lo tanto una satisfacción en el trabajo deficientes. Así mismo se deja de lado al personal administrativo; el cual percibe una falta de equidad al compararse con el personal sindicalizado; contribuyendo posiblemente a un deterioro en la satisfacción laboral.

No debemos olvidar que un trabajo no solo debe cubrir las necesidades de seguridad económica, sino ofrecer un clima organizacional que le permita al individuo obtener otros satisfactores personales; con miras a desarrollarse, acrecentar su autoestima, progresar y sentirse satisfecho con su trabajo.

Para contrarrestar estas circunstancias, se sugiere considerar como una alternativa de solución, el pasar del trabajo individual a la colaboración; del autoritarismo a la participación democrática; a través de un programa de desarrollo organizacional (DO) a fin de modificar las actitudes, los valores de los trabajadores, generando cambios en la estructura, motivadores e incentivos, creando condiciones tales que el trabajo resulte satisfactorio por sí mismo; todo esto con miras a contrarrestar la indiferencia, la apatía, y el tortuguismo laboral, para enfrentar de mejor manera, tanto en productividad como en calidad, el ambiente de competencia en que se desenvuelve la empresa.

Todo esto, sin perder de vista el carácter paulatino y secuencial que implica un programa de DO; o bien otras alternativas como los círculos de calidad, y la mejora continua, por lo cual no se deben esperar cambios mágicos e inmediatos con la intervención a realizar.

CAPITULO 8. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y SUGERENCIAS

8.1. CONCLUSIONES

Los resultados de esta investigación demuestran en general, un clima organizacional malsano en la empresa Servicio Pan Americano de Protección S.A. de C.V., sucursal Ecatepec, Estado de México.

Se obtuvo un resultado desfavorable en la satisfacción en el trabajo, para los trabajadores de esta empresa de traslado de valores. Lo cual implica tomar medidas de solución como por ejemplo, la elaboración de un programa de desarrollo organizacional, a fin de atacar esta situación negativa, que puede estar afectando la calidad de servicio y el desarrollo de la empresa.

En la comparación de personal administrativo y personal sindicalizado, en cuanto al clima organizacional, tenemos una diferencia significativa; donde el personal administrativo resulta con un clima indiferente, mientras el personal que pertenece al sindicato presenta una postura desfavorable.

En cuanto a la satisfacción en el trabajo, no se encontraron diferencias significativas entre los grupos de interés (administrativo, sindicalizados); por un lado los sindicalizados reflejaron un resultado indiferente de su satisfacción; los administrativos calificaron con un diagnóstico desfavorable en este fenómeno.

En cuanto a los datos demográficos tenemos que el ingreso juega un papel importante en la percepción del clima organizacional diferente solo en algunos aspectos específicos (salarios y ascensos), pero no así de manera global. En estos aspectos siempre se da una inclinación hacia lo positivo por parte de los ingresos mas elevados, se correlacionan con el personal con mayor jerarquía dentro de la organización como son los jefes de área.

En cuanto al clima organizacional se obtuvieron diferencias entre las áreas que constituyen a la organización, esto se refleja más en dimensiones como comunicación, liderazgo, motivación, relaciones interpersonales y estructura. Ya que cada una de las áreas que constituyen a la organización, tendrá sus características particulares generando un microclima dentro de la organización

La edad no parece ser un factor importante en la determinación del clima organizacional .

La diferencia encontrada en cuanto a satisfacción con respecto a la edad fue en lo que concierne a ascensos, lo cual es reflejo de una diferencia por la propia amplitud de vida, donde a mayor edad se han vivido mas oportunidades de ascenso, que nada tienen que ver con las capacidades del individuo.

El ingreso de los trabajadores tiene impacto en aspectos relacionados al propio salario y los ascensos; donde se genera mayor satisfacción a mejor salario.

Al igual que en clima organizacional, el dato más sobresaliente es la influencia que tiene la pertenencia a un área determinada, sobre todo en dimensiones como jefe inmediato, trabajo en sí, y ascensos; dado que cada área tendrá su propio sistema de ascensos, características del trabajo a realizar y un jefe con características propias.

8.2. LIMITACIONES Y SUGERENCIAS

- Una limitación importante para la realización de la presente investigación fue la dificultad de acceder al personal sindicalizado. Sería de importancia el apoyo por parte del sindicato para este tipo de investigaciones, sin embargo, considero que es difícil conseguirlo dado que el sindicalismo no permite descubrirse por razones políticas obvias.

- Otra limitante fue la propia inflexibilidad de la empresa, la cual en repetidas ocasiones no concedía información relevante, como por ejemplo las políticas de la empresa; tabulador de salarios, informes sobre capacitación, procesos de selección del personal, tasas de rotación y ausentismo, políticas de ascenso y promoción.

Esta falta de información exacta, nos permite únicamente especular las posibles causas de la percepción negativa de los trabajadores sobre su clima organizacional; apoyadas en la comunicación informal y el marco teórico. De tal manera que la presente investigación se queda en un diagnóstico sobre clima organizacional y satisfacción en el trabajo. Para ser más determinantes en cuanto a las causas, sería indispensable mayores datos y sobre todo información objetiva, acerca de procesos administrativos.

Estas limitantes son originadas por la falta de sensibilización de todas y cada una de las áreas de la empresa, por lo cual rehusaron a la aportación de datos.

- El no contar con un espacio apropiado y generalizado para aplicar los instrumentos, para permitir el control de variables extrañas, también fue un factor importante

- Para posteriores investigaciones sería importante anexar un estudio que incluya aquello que los trabajadores demandan por parte de la empresa, ya que sería de suma ayuda conocer las necesidades del empleado, analizar su percepción de un clima sano, en otras palabras lo que esperan y necesitan como trabajadores.

- Quizá sería importante poder generar un instrumento encaminado a estudiar el clima organizacional exclusivo para personal sindicalizado, donde se aborden puntos claves sobre la satisfacción de pertenecer o no a un sindicato, las ganancias que ello conlleva, etc.

- Realizar una investigación entre el personal sindicalizado, acerca de cuales han sido los beneficios que considera ha alcanzado gracias al sindicato, que tan voluntario fue su ingreso a este, como consideran la participación de su líder, que tan de acuerdo participan en las manifestaciones como huelgas y los paros, como trabajadores cuales son sus demandas sindicales a parte de las salariales, etc.

REFERENCIAS

- Afecta a bancos y empresas otro paro del sindicato de SERPAPROSA. (1998, febrero 12). EL UNIVERSAL, p. 11
- A la opinión pública (1998, abril 29). EL UNIVERSAL, p. 30
- Anguiano, R. G. (1985) Las relaciones industriales ante la insurgencia sindical. México: Ed. Trillas
- Arias, G. F. (1990). Administración de Recursos Humanos. México: Ed. Trillas.
- Armstrong, M. (1991) Gerencia de Recursos Humanos. Colombia: Ed. Fondo Editorial
- Barajas, M. S. (1998, abril 26). El sindicato en México. EL UNIVERSAL, 45 (Suplemento. Bucareli ocho), p.p. 12 - 14.
- Barrios L. M. (1994). Factores Psicosociales que determinan el binomio Satisfacción-Productividad en el trabajo. Tesis de Licenciatura en Psicología, México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Bartlett, A. y Kayser, T. (1980) Cambio de la conducta organizacional. México: Ed. Trillas, S.A.
- Basurto, J. (1983) La clase obrera en la historia de México. México: Editorial siglo XXI
- Beckhard, R. (1973), Desarrollo organizacional: Estrategias y modelos. EUA: Ed. Fondo Educativo Interamericano
- Blum, M. y Naylor, J. (1985). Psicología industrial. México: Ed. Trillas.

- Brown, J. (1980) La psicología social en la industria. México:
Ed. Fondo de Cultura Económica
- Brunet, L. (1987) El clima de trabajo en las organizaciones, México: Trillas
- Carecen de representatividad líderes sindicales, (1998, abril 30). EL UNIVERSAL,
p. 14
- Comentarios a la evolución de Servicio Pan Americano de Protección S.A. de C.V.
(1998, Abril 08). (Disponible en Servicio Pan Americano
de Protección, sucursal Ecatepec, Estado de México)
- Comprobará el sindicato del Montepío que fue unánime la decisión de estallar el
paro.(1997, diciembre 27) EL UNIVERSAL, P. 2
- Concluyó la huelga en Panamericano; aumento del 23 %. (1998, enero 17).
EL UNIVERSAL, p. 14
- Corrupción sindical, denuncia el patronato del monte de piedad. (1997, diciembre
16). EL UNIVERSAL, p. 12
- Cruz C. N. (1995). La calidad de vida en el trabajo como posible alternativa para
incrementar la productividad. Tesis de Licenciatura,
México Universidad Nacional Autónoma de México.
- Chiavenato, I. (1988) Administración de Recursos Humanos. México:
Ed. McGraw-Hill;
- Chruden H. , Sherman, A. (1992) Administración de personal. México:
Ed. Continental
- David, K. y Newstrom, J. (1991). Comportamiento humano en el trabajo. México
Ed. McGraw-Hill
- Dessler, G. (1991). Administración de personal. México:
Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Downie, (1986). Métodos Estadísticos aplicados. México: Ed. Harla.
- En huelga, empleados de traslado de valores; exigen alza salarial del 23 %.
(1998, enero 16). EL UNIVERSAL, p. 11
- Exige la CTM ajustar la política cambiaria para prevenir las devaluaciones abruptas.
(1998, enero 13). EL UNIVERSAL, p.8

- Exigen trabajadores del hipódromo reabrir su fuente de empleo.
(1997, diciembre 23) EL UNIVERSAL, p. 15
- Ferrer, P. (1988) Guía práctica, desarrollo organizacional. México: Ed. Trillas.
- Flores P. G. (1995) Clima laboral: satisfacción y desempeño personal.
México: Tesis de licenciatura
Facultad de Psicología UNAM.
- Germidis, D.A. (1974) El trabajo y las relaciones laborales en la industria mexicana de la construcción. México: Ed. El Colegio de México.
- Hampton, D. (1990). Manual de desarrollo de recursos humanos. México.:
Ed. Trillas
- Hernández A. (199) Diferencias entre hombres y mujeres en cuanto a la satisfacción en el trabajo, en una empresa de concreto pre-mezclado.
México: Tesis de Licenciatura, Universidad Femenina de México, Escuela de Psicología.
- Hodgetts R. y Altman S. (1981), Comportamiento en la organizaciones.
Miami: Ed. Interamericana
- Huelga nacional contra la carestía, sugiere C.T. (1998, enero 15).
EL UNIVERSAL, p. 5
- Huelga y paros en 65 maquiladoras. (1998, enero 16). EL UNIVERSAL, p. 1
- Huse F. Bowdth J. (1980) El comportamiento humano en la organización.
México: Ed. FEI
- Insta la STPS a demandar el diálogo en el Montepío. (1998, enero 13).
EL UNIVERSAL, p. 8
- Iría a la huelga Pan Americano de Protección (1998, abril 30). EL UNIVERSAL,
p. 8
- Jiménez B.; y Aragonés J. I. (1991). Introducción a la Psicología Ambiental,
México: Ed. Alianza
- Katz, D. y Kahn, R. L. (1981). Psicología social de las organizaciones.
México: Ed. Trillas.

- Koontz, H. y Donnell, C. (1979). Curso de administración moderna, México: Ed. McGraw-Hill, S.A. de C.V.
- Kossen, S. (1995). Recursos humanos en la organizaciones. México: Ed. Harla
- Levin, Jack. (1979) Investigación en Ciencias Sociales. México: Ed. Limusa
- Llama el C.T a luchar por 23 % de incremento salarial. (1997, diciembre 24). EL UNIVERSAL, p.2
- López, V. (1983). La C.T.M. vs. las organizaciones obreras. México: Ed. El caballito.
- Maldonado, E. (1981) Breve historia del Movimiento obrero. México: Ed. Universidad Autónoma de Sinaloa
- Marín C. M. T. (1997), Influencia de las actitudes del personal sobre el clima organizacional. Tesis de Maestría, Facultad de Contaduría y Administración, México: Universidad Nacional Autónoma de México
- Michel G. (1974) Ecología de la Organización. México: Ed. Trillas S.A.
- Montes, E. (1975) Como combatir el "Charrismo". México: Ed. Cultura popular
- Newton, M. y Raia, A. (1983) Desarrollo Organizacional, valores, proceso y tecnología. México: Ed. Diana
- Ocupan instalaciones corporativas del Servicio Pan Americano de Protección. (1998, abril 29). EL UNIVERSAL, p.23
- Ortega, C. T. (1996), La satisfacción en el trabajo y algunos factores que la producen. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Padua, J. (1982). Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales. México: Fondo de Cultura Económica.
- Paro en empresa de seguridad. (1998, abril 29). EL UNIVERSAL, p. 4
- Pedirá el sector obrero salario de emergencia de 5 %, de seguir el alza de precios. (1997, diciembre 22). EL UNIVERSAL, p. 15
- Peña, B. M., (1985). La psicología y la empresa. Barcelona: Ed. Hispanoeuropea

- Pérez, W. E. V.; y Salom B. C. (1993) Las motivaciones sociales y la satisfacción laboral, *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, Vol. 12, No. 1
- Pide el CNT al Congreso interceder para que los salarios aumenten en por lo menos 18 %. (1998, enero 12). EL UNIVERSAL, p. 12
- Pierde fuerza el sindicalismo, urge reunificarlo. (1997, diciembre 22). EL UNIVERSAL, p. 1, 22
- Rodriguez, A. A. (1993). El Diagnóstico del Clima Organizacional como herramienta para incrementar la Productividad en la empresa. Tesis de Licenciatura Facultad de Economía. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Schermerhorn, Hunt, J. y Osborn, R. (1987) Comportamiento en las organizaciones. México: Ed. Interamericana, S.A de C.V.
- Schultz, D. (1991). Psicología Industrial. México, McGraw-Hill.
- Se reelige, por tercera vez, el líder de la CTM. (1997, diciembre 18). EL UNIVERSAL, p. 2
- Servicio Pan Americano de Protección, 25 años. (1990). Edición Especial.
- Smith B. (1990) El ABC de la capacitación. México: Ed. McGraw-Hill.
- Smith H. C.; y Wakeley J. H. (1978) Psicología de la Conducta Industrial, México: Editorial McGraw-Hill.
- Unánime rechazo del C.T al alza salarial de 14.7 %. (1997, diciembre 23). EL UNIVERSAL, p. 2
- Uno de los peores años para la clase trabajadora. (1997, diciembre 11). EL UNIVERSAL, p. 15
- Vroom, V. y Deci E. (1979), Motivación y alta dirección. México: Ed. Trillas
- Wether, y Davis. (1986) Dirección de personal y recursos humanos. México: Ed. McGraw-Hill.
- Williams, J. (1984) Conducta Organizacional. México: Ed. Iberoamericana.

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Datos demográficos	pag. 135
Anexo 2. Instrumento de clima organizacional	pag. 136
Anexo 3. Clasificación de reactivos por subescala	pag. 139
Anexo 4 Instrumento de satisfacción en el trabajo	pag. 140
Anexo 5. Valores asignados por el autor	pag. 142
Anexo 6. Resultados de la prueba t. Clima organizacional	pag. 144
Anexo 7. Análisis por reactivo/ salario. clima organizacional	pag. 145
Anexo 8. Resumen del análisis de datos demográficos de acuerdo a los salarios	pag. 146
Anexo 9. Análisis por reactivo/ edad. sobre clima organizacional	pag. 147
Anexo 10. Análisis por reactivo/ área. clima organizacional	pag. 148
Anexo 11. Valores asignados para la muestra	pag. 149
Anexo 12. Resultados de la prueba t. Satisfacción en el trabajo	pag. 151
Anexo 13. Análisis por subescala/ sexo. satisfacción en el trabajo	pag. 152
Anexo 14. Análisis por subescala/ edad. Satisfacción en el trabajo	pag. 152
Anexo 15. Análisis por subescala/ salario. Satisfacción en el trabajo	pag. 152
Anexo 16. Análisis por subescala/ área. Satisfacción en el trabajo	pag. 152

SERVICIO PAN AMERICANO DE PROTECCIÓN, S.A. DE C.V. SUCURSAL ECATEPEC

Le rogamos nos proporcione la siguiente información

Marque con una "X" la opción que mejor se adecue a su situación actual

1.- ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en SERPAPROSA? (no importa la sucursal)

- | | |
|-------------------------------|-----------------------------|
| a) Menos de 1 año _____ | d) entre 11 y 20 años _____ |
| b) entre 1 año y 5 años _____ | e) entre 21 y 30 años _____ |
| c) entre 6 y 10 años _____ | f) entre 31 y 50 años _____ |

2.- ¿En que área o departamento trabaja?

- | | |
|----------------------------|-----------------------------------|
| a) Gerencia _____ | d) Área Administrativa _____ |
| b) Área Operativa _____ | e) Área Comercial _____ |
| c) Área de Seguridad _____ | f) Área de Mantenimiento _____ |
| | g) Área de Recursos Humanos _____ |

3.- Su jefe inmediato directo es. Nombre de su jefe _____ Puesto de su jefe _____

4.- El sexo de usted es

- a) Femenino _____ b) Masculino _____

4.- Indique su edad _____

5.- Marque el nivel de estudios máximo que curso

- a) Primaria _____
- b) Secundaria _____
- c) Preparatoria o equivalente (Vocacional, Comercial o técnica) _____
- d) Pasante (no término la carrera profesional) _____
- e) Profesional _____
- f) Estudios de Post-grado _____

6.- ¿Está Usted sindicalizado? SI _____ NO _____

7.- Su estado civil es

- | | |
|-------------------------|----------------------|
| a) Soltero (a) _____ | d) Viudo (a) _____ |
| b) Casado (a) _____ | e) Unión Libre _____ |
| c) Divorciado (a) _____ | |

8.- Su sueldo mensual es de:

- | | |
|---------------------------|--------------------------------|
| a) de 1,000 a 3,600 _____ | e) de 8,700 a 9,600 _____ |
| b) de 3,700 a 4,600 _____ | f) de 9,700 a 11,600 _____ |
| c) de 4,700 a 6,600 _____ | g) de 11,700 en adelante _____ |
| d) de 6,700 a 8,600 _____ | |

SERVICIO PAN AMERICANO DE PROTECCIÓN, S.A. DE C.V. SUCURSAL ECATEPEC

INSTRUCCIONES

Por favor, marque con una "X" en cada pregunta una de las cinco opciones de respuesta, considerando aquella que más se acerque a la realidad

Opciones de respuesta:

- | | |
|------------------------------|----|
| 1.- Totalmente en Desacuerdo | TD |
| 2.- En Desacuerdo | D |
| 3.- Indiferente | I |
| 4.- De acuerdo | A |
| 5.- Totalmente de Acuerdo | TA |

EJEMPLO:

	TD	D	I	A	TA
El invierno es la estación más fría del año	1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____

Esto significa que se está **Totalmente de Acuerdo** en la anterior afirmación, es decir, para usted el invierno es la estación más fría del año. En el caso en que se estuviera **Totalmente en Desacuerdo** se colocaría una "X" en la opción 1

- No ponga más de una X y no omita contestar ninguna frase
- Si tiene usted duda en alguna de las preguntas puede consultar a la persona que le entregó este cuestionario
- La veracidad de sus respuestas es muy importante para el presente estudio
- Recuerde que los datos serán confidenciales

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

	TD	D	I	A	TA
21. En general, la empresa es un grupo de trabajo firme y sólido	1 ____	2 ____	3 ____	4 ____	5 ____
22. Cuando mi trabajo tiene algún error mi jefe me lo hace saber de manera cordial	1 ____	2 ____	3 ____	4 ____	5 ____
23. Mi jefe me estimula a realizar correctamente mi labor	1 ____	2 ____	3 ____	4 ____	5 ____
24. Existe convivencia entre compañeros fuera de las horas de trabajo	1 ____	2 ____	3 ____	4 ____	5 ____
25. La dirección tiene relaciones cordiales con todos los niveles	1 ____	2 ____	3 ____	4 ____	5 ____
26. Para otorgar un estímulo, a todos los empleados nos califican con los mismos criterios	1 ____	2 ____	3 ____	4 ____	5 ____
27. Apoyo a la dirección en las acciones que emprende	1 ____	2 ____	3 ____	4 ____	5 ____
28. Considero que las prestaciones que recibo son adecuadas	1 ____	2 ____	3 ____	4 ____	5 ____
29. Se me reconoce cuando realizo bien mi labor	1 ____	2 ____	3 ____	4 ____	5 ____
30. Me agrada que las personas sean la base más importante para la toma de decisiones	1 ____	2 ____	3 ____	4 ____	5 ____
31. Se realizan reuniones de trabajo a todos los niveles	1 ____	2 ____	3 ____	4 ____	5 ____
32. Los superiores conocen los problemas a los que se enfrentan los empleados	1 ____	2 ____	3 ____	4 ____	5 ____
33. Conozco las políticas y normas por las que se rige la empresa	1 ____	2 ____	3 ____	4 ____	5 ____

SUBESCALA	REACTIVO	No.
Compromiso- participación	La alta dirección considera las buenas ideas que se plantean	2
Compromiso- participación	Comparto los objetivos que persigue la Institución	2
Compromiso- participación	Puedo expresar libremente mis opiniones respecto a la empresa	1
Compromiso- participación	Apoyo a la dirección en las acciones que emprende	2
Compromiso- participación	Nuestros superiores nos invitan a participar en la fijación de metas y resolución de problemas	2
Comunicación	Mi jefe inmediato siempre me informa de las nuevas instrucciones	3
Comunicación	Conozco claramente las metas que debe de alcanzar mi departamento	1
Comunicación	La dirección se preocupa porque estemos enterados de todos los cambios que se dan en la empresa	1
Comunicación	Se realizan reuniones de trabajo a todos los niveles	3
Comunicación	Los superiores conocen los problemas a los que se enfrentan los empleados	3
Estructura	Sé las responsabilidades que tiene cada área dentro de la organización	1
Estructura	Tengo un manual de mi puesto que permite conocer cuales son mis tareas	1
Estructura	Tengo bien definidas las actividades que cada departamento debe de alcanzar	2
Estructura	Conozco las políticas y normas por las que se rige la empresa	3
Liderazgo	En situaciones problemáticas siempre cuento con el apoyo de mi jefe	1
Liderazgo	Estoy de acuerdo en que los resultados esperados influyen sustancialmente en las decisiones que se tomen	1
Liderazgo	Mi jefe muestra interés por mis problemas	1
Liderazgo	Me agrada que las personas sean la base más importante para la toma de decisiones	3
Motivación	Siempre estoy dispuesto a cooperar con mis jefes y compañeros	1
Motivación	Cuando mi trabajo tiene algún error mi jefe lo hace saber de manera cordial	2
Motivación	Mi jefe me estimula a realizar correctamente mi labor	2
Motivación	Se me reconoce cuando realizo bien mi labor	2
Relaciones Interpersonales	Formo parte de un grupo de trabajo bien consolidado	1
Relaciones Interpersonales	En general, la empresa es un grupo de trabajo firme y sólido	2
Relaciones Interpersonales	Exista convivencia entre compañeros fuera de las horas de trabajo	2
Relaciones Interpersonales	La dirección tiene relaciones cordiales con todos los niveles	2
Satisfacción	Este trabajo me da la oportunidad de desarrollar mi trabajo	5
Satisfacción	Puedo considerarme justamente pagado por las funciones y responsabilidades que me fueron asignadas	6
Satisfacción	Las instalaciones en las que laboro me permiten realizar eficientemente mi trabajo	12
Sistema de recompensas	Las promociones del personal se hacen bajo criterios justos	7
Sistema de recompensas	Existen posibilidades de progresar en esta empresa si pongo interés en ello	6
Sistema de recompensas	Para otorgar un estímulo, a todos los empleados nos califican con los mismos criterios	2
Sistema de recompensas	Considero que las prestaciones que recibo son adecuadas	2

SERVICIO PAN AMERICANO DE PROTECCIÓN, S.A. DE C.V. SUCURSAL ECATEPEC

A continuación encontrará una serie de palabras o frases cortas que pueden aplicarse a su trabajo actual. Al leer las listas que se proporcionan en las páginas siguientes, coloque en la línea a la izquierda de la palabra, una "S" en caso de que Usted considere que Sí describe su trabajo actual, una "N" en caso de que la palabra o frase No refleje su trabajo y una "I" si usted está indeciso al respecto.

S = SÍ
N = NO
I = INDECISO

EJEMPLO:

____ Lento
____ Bien iluminado
____ Cansado

La persona que contestó el ejemplo, considera que su trabajo **SÍ** es lento, que está **INDECISO** respecto a si está bien iluminado, y **No** lo considera cansado.

Recuerde que la información que proporcione será utilizada en beneficio de su área de trabajo, por lo cual es importante que conteste con honestidad. Los datos serán analizados en forma grupal y no personal; garantizando un total anonimato.

No hay respuestas correctas o incorrectas; todas son respuestas válidas, pues se trata de conocer las opiniones de usted al respecto.

MI TRABAJO ES:

- Fascinante
- Rutinario
- Satisfactorio
- Aburrido
- Bueno
- Creativo
- En un lugar caluroso
- Respetado
- Agradable
- Útil
- Fatigante
- Sano
- Desafiante
- De pie
- Frustrante
- Sencillo
- Interminable
- Da un sentimiento de logro

MI JEFE INMEDIATO

- Solicita mi opinión
- Difícil de contentar
- Descortés
- Alaba el trabajo bien hecho
- Tiene tacto
- Influye sobre mí
- Está bien informado
- No supervisa lo suficiente
- Se irrita con facilidad
- Me dice en que situación me encuentro con respecto al avance de la tarea
- Molesto
- Testarudo
- Conoce bien el trabajo
- Malo
- Inteligente
- Me deja que me haga cargo de mi trabajo
- Está cerca cuando se le necesita
- Perezoso

LOS SALARIOS EN SERPAPROSA SON

- Ingresos adecuados para los gastos normales
- Participación satisfactoria en las utilidades
- Apenas puede vivirse con los ingresos
- Malos
- Ingresos que permiten lujos
- Inseguros
- Menos de lo que merezco
- Salarios elevados
- Salarios insuficientes

MIS COMPAÑEROS DE ÁREA SON

- Estimulantes
- Aburridos
- Lentos
- Ambiciosos
- Tontos
- Responsables
- Rápidos
- Inteligentes
- Es fácil enemistarse con ellos
- Hablan demasiado
- Astutos
- Perezosos
- Desagradables
- No hay intimidad con ellos
- Activos
- Con intereses estrechos
- Leales
- Es difícil verlos

EN MI TRABAJO SE TIENE

- Buenas oportunidades para ascender
- Oportunidades bastante limitadas
- Ascensos de acuerdo a las capacidades
- Empleo sin ascenso
- Buenas oportunidades para ascender
- Ascensos poco frecuentes
- Ascensos regulares
- Bastantes buenas oportunidades de ascensos
- Políticas injustas para ascensos

De acuerdo al autor del instrumento, se tienen tres valores para calificar:

0 = se asigna el valor cero cuando la pregunta presenta un sentido negativo y la persona contesta con S; o bien cuando el sentido es positivo y la persona contesta N

1 = El valor de uno se asigna a todas las respuestas con I, independientemente del sentido de la pregunta

3 = El tres se asigna a las respuestas de N, a las preguntas negativas y S para las positivas

La planilla de calificación es la siguiente, donde el valor que se asigna al reactivo hace referencia a las contestaciones con S por parte de cada sujeto:

SI/DESCAL A	REACTIVO	SENTIDO	VALOR
trabajo	fascinante	positivo	3
trabajo	rutinario	negativo	0
trabajo	satisfactorio	positivo	3
trabajo	aburrido	negativo	0
trabajo	bueno	positivo	3
trabajo	creativo	positivo	3
trabajo	en lugar caluroso	negativo	0
trabajo	respetado	positivo	3
trabajo	agradable	positivo	3
trabajo	útil	positivo	3
trabajo	fatigante	negativo	0
trabajo	sano	positivo	3
trabajo	desafiante	positivo	3
trabajo	de pie	negativo	0
trabajo	frustrante	negativo	0
trabajo	sencillo	negativo	0
trabajo	interminable	negativo	0
trabajo	da un sentimiento de logro	positivo	3
jefe	solicita mi opinión	positivo	3
jefe	difícil de contestar	negativo	0
jefe	desconfía	negativo	0
jefe	alaba el trabajo bien hecho	positivo	3
jefe	tiene tacto	positivo	3
jefe	influye sobre mí	positivo	3
jefe	está bien informado	positivo	3
jefe	no supervisa lo suficiente	negativo	0
jefe	se irrita con facilidad	negativo	0
jefe	me dice en que situación me encuentro	positivo	3
jefe	molesto	negativo	0
jefe	testarudo	negativo	0
jefe	conoce bien el trabajo	positivo	3
jefe	malo	negativo	0
jefe	inteligente	positivo	3
jefe	me deja que me haga cargo	positivo	3
jefe	está cerca cuando se le necesita	positivo	3
jefe	pequeño	negativo	0
salarios	ingresos adecuados	positivo	3
salarios	participación satisfactoria	positivo	3
salarios	apenas puede vivirse	negativo	0
salarios	malos	negativo	0
salarios	ingresos que permitan lujos	positivo	3
salarios	inseguros	negativo	0
salarios	menos de lo que merezco	negativo	0
salarios	elevados	positivo	3
salarios	insuficientes	negativo	0

SUBESCALA	REACTIVO	SIGNIFICADO	VALOR
A			
compañeros	entusiastas	positivo	3
compañeros	aburridos	negativo	0
compañeros	lentos	negativo	0
compañeros	ambiciosos	positivo	3
compañeros	funtos	negativo	0
compañeros	responsables	positivo	3
compañeros	rápidos	positivo	3
compañeros	inteligentes	positivo	3
compañeros	fácil de coexistir	negativo	0
compañeros	hablan demasiado	negativo	0
compañeros	astutos	positivo	3
compañeros	perezosos	negativo	0
compañeros	desagradables	negativo	0
compañeros	no hay intimidad	negativo	0
compañeros	activos	positivo	3
compañeros	intereses estrechos	negativo	0
compañeros	leales	positivo	3
compañeros	difícil verlos	negativo	0
ascensos	buenas oportunidades	positivo	3
ascensos	oportunidades bastante limitadas	negativo	0
ascensos	de acuerdo a las capacidades	positivo	3
ascensos	empleo sin ascenso	negativo	0
ascensos	buenas oportunidades	positivo	3
ascensos	poco frecuentes	negativo	0
ascensos	regulares	positivo	3
ascensos	bastante buenas oportunidades	positivo	3
ascensos	políticas injustas	negativo	0

ANEXO 5. VALORES ASIGNADOS POR EL AUTOR (continuación)

GLOBAL						
	media	desviación	SE de la media	media de las diferencias	F	P
ADMINISTRATIVO	121.7	18.263	1.987	18.68	7.72	0.007
SINDICALIZADO	103	22.94	3.984	18.68	7.72	0.007
VARIANCIAS						
	t-valor	DF	2-tail Sig.	SE de Dif.		
EQUAL	4.7	98	0	3.970		
UNEQUAL	4.19	48.36	0	4.461		
CUALIFICACION						
	media	desviación	SE de la media	media de las diferencias	F	P
ADMINISTRATIVO	18.08	3.86		3.45	0.79	0.374
SINDICALIZADO	14.63	4.13				
VARIANCIAS						
	t-valor	DF	2-tail Sig.	SE de Dif.		
EQUAL	4.11	98	0	0.841		
UNEQUAL	4.01	90.04	0	0.861		
ESTRUCTURA						
	media	desviación	SE de la media	media de las diferencias	F	P
ADMINISTRATIVO	14.59	3.143		4.0516	3.23	0.076
SINDICALIZADO	10.54	3.8				
VARIANCIAS						
	t-valor	DF	2-tail Sig.	SE de Dif.		
EQUAL	5.85	98	0	0.717		
UNEQUAL	5.3	54.21	0	0.785		
LIDERAZGO						
	media	desviación	SE de la media	media de las diferencias	F	P
ADMINISTRATIVO	13.82	2.201		0.7939	5.53	0.021
SINDICALIZADO	13.03	3.087				
VARIANCIAS						
	t-valor	DF	2-tail Sig.	SE de Dif.		
EQUAL	1.47	98	0.145	0.538		
UNEQUAL	1.31	48.45	0.186	0.633		
MOTIVACION						
	media	desviación	SE de la media	media de las diferencias	F	P
ADMINISTRATIVO	15.8	3.12	0.981	1.77	2.05	0.155
SINDICALIZADO	14.03	4.172	0.726			
VARIANCIAS						
	t-valor	DF	2-tail Sig.	SE de Dif.		
EQUAL	2.39	98	0.019	0.744		
UNEQUAL	2.16	50.21	0.035	0.82		
PARTICIPACION						
	media	desviación	SE de la media	media de las diferencias	F	P
ADMINISTRATIVO	19.38	3.59	0.439	3.5	0.13	0.717
SINDICALIZADO	15.87	3.99	0.696			
VARIANCIAS						
	t-valor	DF	2-tail Sig.	SE de Dif.		
EQUAL	4.42	98	0	0.794		
UNEQUAL	4.26	58.12	0	823		
RELACIONES INTERPERSONALES						
	media	desviación	SE de la media	media de las diferencias	F	P
ADMINISTRATIVO	14.17	2.583	0.317	1.54	1.9	0.171
SINDICALIZADO	12.63	3.21	0.559			
VARIANCIAS						
	t-valor	DF	2-tail Sig.	SE de Dif.		
EQUAL	2.58	98	0.011	0.597		
UNEQUAL	2.4	53.22	0.02	0.642		
SATISFACCION						
	media	desviación	SE de la media	media de las diferencias	F	P
ADMINISTRATIVO	11.41	2.147	0.283	1.3876	7.55	0.007
SINDICALIZADO	10.03	3.17	0.553			
VARIANCIAS						
	t-valor	DF	2-tail Sig.	SE de Dif.		
EQUAL	2.58	98	0.011	0.538		
UNEQUAL	2.27	46.87	0.028	0.812		
SISTEMA DE RECOMPENSAS						
	media	desviación	SE de la media	media de las diferencias	F	P
ADMINISTRATIVO	14.35	2.58	0.315	2.17	9.5	0.003
SINDICALIZADO	12.18	3.729	0.649			
VARIANCIAS						
	t-valor	DF	2-tail Sig.	SE de Dif.		
EQUAL	3.41	0.001	0.639			
UNEQUAL	3.02	0.004	0.722			

SUBESCALA	REACTIVO	MEDIA + 1 ± 4	MEDIA + 6 ± 7	MEDIA + 8 ± 10	MEDIA + 11	P _o
Compromiso-participación	La alta dirección considera las buenas ideas que se plantean	47.89	49	87	78.33	0.08
Compromiso-participación	Comparto los objetivos que persigue la institución	47.12	50.51	79.25	74.33	0.14
Compromiso-participación	Puedo expresar libremente mis opiniones respecto a la empresa	45.16	52.12	77.5	77.5	0.07
Compromiso-participación	Apoyo a la dirección en las acciones que emprende	45.36	53.37	74.75	69.5	0.14
Compromiso-participación	Nuestros superiores nos invitan a participar en la fijación de metas y resolución de problemas	46.24	53.24	89.8	64.17	0.08
Comunicación	Mi jefe inmediato siempre me informa de las nuevas instrucciones	48.1	51.21	84	57.67	0.77
Comunicación	Conozco claramente las metas que debe alcanzar mi departamento	48.9	50.35	80	80	0.07
Comunicación	La dirección se preocupa porque estemos enterados de todos los cambios que se dan en la empresa	48.23	49.62	91	59.17	0.16
Comunicación	Se realizan reuniones de trabajo a todos los niveles	48.35	51.37	94.5	68.17	0.08
Comunicación	Los superiores conocen los problemas a los que se enfrentan los empleados	48.07	50.16	84.25	59.17	0.3
Satisfacción	Este trabajo me da la oportunidad de desarrollar mi trabajo	48.58	51.89	78.5	66	0.22
Satisfacción	Puedo considerarme justamente pagado por las funciones y responsabilidades que me fueron asignadas	47.59	49.71	89.5	70.17	0.1
Satisfacción	Las relaciones en las que laboro me permiten realizar eficientemente mi trabajo	49.55	51.1	50.75	42.5	0.95
Sistema de recompensas	Las promociones del personal se hacen bajo criterios justos	48.78	49.89	81.75	65.17	0.7
Sistema de recompensas	Existen posibilidades de progresar en esta empresa si pongo interés en ello	43.66	57.27	53.5	60.33	0.07
Sistema de recompensas	Para otorgar un estímulo, a todos los empleados nos califican con los mismos criterios	48.89	49.87	43.5	78	0.42
Sistema de recompensas	Considero que las prestaciones que recibo son adecuadas	44.88	53.28	74	79.67	0.04
Liderazgo	En situaciones problemáticas siempre cuento con el apoyo de mi jefe	49.05	48.74	85	60.67	0.28
Liderazgo	Estoy de acuerdo en que los resultados esperados influyan sustancialmente en las decisiones que se toman	55.29	45.72	25.75	31.17	0.1
Liderazgo	Mi jefe muestra interés por mis problemas	48.25	52.12	90.5	60.33	0.11
Liderazgo	Me agrada que las personas sean la base más importante para la toma de decisiones	47.86	50.29	68.5	72.83	0.34
Motivación	Siempre estoy dispuesto a cooperar con mis jefes y compañeros	51.26	48.84	71.5	58.5	0.49
Motivación	Cuando mi trabajo tiene algún error mi jefe lo hace saber de manera cordial	48.98	48.84	68.5	72.83	0.37
Motivación	Mi jefe me estimula a realizar correctamente mi labor	49.3	49.07	69.75	75.5	0.28
Motivación	Se me reconoce cuando realizo bien mi labor	44.83	63	78.28	81	0.04
Relaciones Interpersonales	Formo parte de un grupo de trabajo bien consolidado	50.19	51.35	9.5	55.17	0.21
Relaciones Interpersonales	En general, la empresa es un grupo de trabajo firme y sólido	48.49	53.96	78.5	68.17	0.22
Relaciones Interpersonales	Existe convivencia entre compañeros fuera de las horas de trabajo	52.23	45.74	88.5	43.17	0.13
Relaciones Interpersonales	La dirección tiene relaciones cordiales con todos los niveles	48.09	52.8	69.25	70.67	0.25
Estructura	Sé las responsabilidades que tiene cada área dentro de la organización	43.47	55.78	78	69.67	0.04
Estructura	Tengo un manual de mi puesto que permite conocer cuales son mis tareas	47.87	51.85	69.75	49.17	0.68
Estructura	Tengo bien definidas las actividades que cada departamento debe de alcanzar	41.65	67.28	91.8	72.17	0
Estructura	Conozco las políticas y normas por las que se rige la empresa	43.94	65.22	68	60.33	0.03

REACTIVO	MEDIA* 1 a 4	MEDIA *6 a 7	MEDIA *8 a 10	MEDIA *11	Pes
Nuestros superiores nos invitan a participar en la fijación de metas y resolución de problemas	45.24	53.24	66.5	84.17	0.06
Considero que las prestaciones que recibo son adecuadas	44.86	53.28	74	78.67	0.04
Se me reconoce cuando realizo bien mi labor	44.93	53	78.26	75.5	0.04
Sé las responsabilidades que tiene cada área dentro de la organización	43.47	51.85	75	66.57	0.04
Tengo bien definidas las actividades que cada departamento debe de alcanzar	41.55	57.28	81.5	73.17	0
Conozco las políticas y normas por las que se rige la empresa	43.94	56.22	98	60.33	0.03

ANEXO 8. RESUMEN DEL ANALISIS DE DATOS DEMOGRAFICOS DE ACUERDO A LOS SALARIOS

SUBSCALA	REACTIVO	20-23	24-27	28-31	32-36	36-39	40-44	45-48	P _m
Compromiso participación	La alta dirección considera las buenas ideas que se plantean	51.06	46.81	53.71	46.46	55.63	49.4	52.3	0.94
Compromiso participación	Comparto los objetivos que persigue la institución	43	55.4	44.78	41.12	63.88	63.9	52.7	0.12
Compromiso participación	Puedo expresar libremente mis opiniones respecto a la empresa	45.94	52.36	52.58	47.31	49.28	58.4	49.4	0.97
Compromiso participación	Apoyo a la dirección en las acciones que emprende	45.13	52.82	46.1	44.19	56	64.2	56.5	0.45
Compromiso participación	Nuestros superiores nos invitan a participar en la fijación de metas y resolución de problemas	34.69	59.82	51.35	38.5	60.19	63.3	50	0.06
Comunicación	Mi jefe inmediato siempre me informa de las nuevas instrucciones	42.19	52.74	48.77	49.86	53.41	62.1	44.5	0.88
Comunicación	Conozco claramente las metas que debo alcanzar mi departamento	57.44	47.33	51.8	48.9	47.91	66.7	54.6	0.79
Comunicación	La dirección se preocupa porque estamos enterados de todos los cambios que se dan en la empresa	36.81	56.38	50.02	40.55	57.91	60.6	58	0.25
Comunicación	Se realizan reuniones de trabajo a todos los niveles	45.06	50.36	42.38	46.84	66.18	58.6	56.8	0.21
Comunicación	Los superiores conocen los problemas a los que se enfrentan los empleados	41.88	53.43	45.13	44.14	56.59	70	55.5	0.27
Satisfacción	Este trabajo me da la oportunidad de desarrollar mi trabajo	27.88	55.76	50.25	48.43	51.28	58.5	64	0.23
Satisfacción	Puedo considerarme libremente pagado por las funciones y responsabilidades que me fueran asignadas	39.5	51.88	43.73	48.88	55.53	62.4	53.7	0.25
Satisfacción	Las instalaciones en las que laboro me permiten realizar eficientemente mi trabajo	39.76	53.78	45.6	58.52	46.19	62.6	57.6	0.56
Sistema de recompensas	Las promociones del personal se hacen bajo criterios justos	35.31	63.05	47.73	44.71	61.88	61.4	54.4	0.26
Sistema de recompensas	Existen posibilidades de progresar en esta empresa si tengo interés en ello	38.19	60.4	45.08	49.99	48.94	61.5	62	0.35
Sistema de recompensas	Para obtener un salario, a todos los empleados nos califican con los mismos criterios	42.19	50.79	50.18	46.45	49.59	67.4	57.3	0.58
Sistema de recompensas	Considero que las prestaciones que recibo son adecuadas	38.44	46.43	51.35	56.07	47.83	64.9	57.7	0.47
Udenazgo	En situaciones problemáticas siempre cuento con el apoyo de mi jefe	39.25	49	58.78	48.83	43.78	56	58.1	0.5
Udenazgo	Estoy de acuerdo en que los resultados obtenidos influyen sustancialmente en las decisiones que se toman	62.63	44.69	50.04	48.55	55.34	42.3	58.6	0.56
Udenazgo	Mi jefe muestra interés por mis problemas	41.75	45.89	54.87	46.4	54.78	64.1	57.7	0.55
Udenazgo	Me agrada que las personas sean la base más importante para la toma de decisiones	65.38	56.1	48.02	44.24	50.41	61.9	58.3	0.84
Motivación	Siempre estoy dispuesto a cooperar con mis jefes y compañeros	47.31	55.48	48.76	50.71	45.41	59.5	59.5	0.89
Motivación	Cuando mi trabajo tiene algún error mi jefe lo hace saber de manera cordal	53.66	55.07	46.6	46.64	62.68	60.4	54.9	0.92
Motivación	Mi jefe me estimula a realizar correctamente mi labor	47.38	58.82	53.54	41.81	50.06	45.4	50.2	0.6
Motivación	Se me reconoce cuando realizo bien mi labor	41.44	58.33	45.29	45.88	55.91	59	50.6	0.64
Relaciones Interpersonales	Formo parte de un grupo de trabajo bien coordinado	49.13	44.76	56.5	51.84	47.18	44	50.4	0.78
Relaciones Interpersonales	En general, la empresa es un grupo de trabajo firme y sólido	49.75	59.56	42.17	56.43	44.63	62.1	46	0.37
Relaciones Interpersonales	Existe convivencia entre compañeros fuera de las horas de trabajo	53.06	58.33	47.17	47.29	47.31	45.8	57.9	0.79
Relaciones Interpersonales	La dirección tiene relaciones cordiales con todos los niveles	61.31	47.02	51.06	47.12	51.53	62.2	50.3	0.9
Estructura	Se las responsabilidades que tiene cada área dentro de la organización	44.63	44.29	54.38	43.71	62.18	62.1	67	0.37
Estructura	Tengo un manual de mi puesto que permite conocer cuales son mis tareas	39.94	54.67	47.56	53.02	53.03	50.1	55.7	0.89
Estructura	Tengo bien definidas las actividades que cada departamento debe de realizar	45.75	48.21	48.92	50.19	57.41	60.8	44.2	0.87
Estructura	Conozco las políticas y normas por las que se rige la empresa	48.88	52.36	47.72	50.14	56.06	58.5	54.4	0.76

SUBCATEGORÍA	REACTIVO	Admón.	comercial	financ.	Operativa	Bévedas	Cajeros	Pagos Faltas	R.H.	Guardia	Seguridad	Tratado de Valor	
Compromiso-participación	La alta dirección considera las buenas ideas que se plantean	81.9	74.07	55.2	56.5	43.5	44.4	43.7	55.2	66.5	42.4	33.5	0.123
Compromiso-participación	Comparto los objetivos que plantea la institución	47.4	58.14	44.6	59.9	54.9	39.9	47.3	65	77	56.4	31.5	0.08
Compromiso-participación	Puedo expresar libremente mis opiniones respecto a la empresa	47	79	47.9	51.7	52.3	41.1	71.8	63	70.6	60.1	16.6	0.0003
Compromiso-participación	Apoyo a la dirección en las acciones que emprende	46	72.71	48	53.2	56.2	42.8	20.6	59	71.8	50.4	44.6	0.07
Compromiso-participación	Nuestros superiores nos invitan a participar en la fijación de metas y resolución de problemas	48.9	73.84	41.4	66.4	61.6	68.1	35.7	62.6	67.3	51.8	31.9	0.024
Comunicación	Me jefe inmediatamente me informa de los nuevos instrucciones	53.7	67.5	62.7	61.9	63.8	46.6	64.9	37.2	60.9	36.3	27	0.01
Comunicación	Conozco claramente las metas que debo alcanzar en mi departamento/área	68.3	75	41.6	66.1	66.1	60.6	61.1	64.8	72.8	40.1	30.4	0.014
Comunicación	La dirección se preocupa porque estemos enterados de todos los cambios que se dan en la empresa	42.25	65.78	39.9	65.5	59.9	43.2	48.9	59.7	60.6	52.6	37.6	0.235
Comunicación	Se realizan reuniones de trabajo a todos los niveles	37	64.16	62.4	62	66	42	38.8	76	74.6	44.6	37	0.007
Comunicación	Los superiores conocen los problemas a los que se enfrentan los empleados	41.5	65.07	37.4	49.8	48.9	50.1	41.8	36	65.5	66.4	44.6	0.1317
Comunicación	Este trabajo me da la oportunidad de desarrollar mi trabajo	38.3	66.14	63	60	62.6	48.8	63.3	63.7	71.4	60.2	21.8	0.0138
Satisfacción	Puedo considerar justamente pagado por las funciones y responsabilidades que me fueron asignadas	45.4	54.43	53.4	47.3	49.5	61	60	60.5	72.3	49.5	26.6	0.151
Satisfacción	Las instalaciones en las que laboro me permiten realizar eficientemente mi trabajo	46.35	47.64	34.9	56.6	59	62.6	52	44.3	47.1	54.6	46.7	0.543
Satisfacción	Las promociones del personal se hacen bajo criterios justos	57.5	54.57	52.6	56.6	47.7	59.5	36.8	37.5	68.4	45.3	36.4	0.536
Sistema de recompensas	Existen posibilidades de progresar en esta empresa a largo plazo en ella	55.55	58.28	29.4	58.9	54.2	50.8	42.9	33	66.2	55.9	49.2	0.141
Sistema de recompensas	Para otorgar un estímulo a todos los empleados nos califican con los mismos criterios	48.55	43.5	50.4	59.8	56	43.4	40.3	70.6	72.5	45.7	32.3	0.161
Sistema de recompensas	Conozco quiénes las prestaciones que recibo son adecuadas	58.45	62.43	41.6	46.1	48.8	64.4	68.4	46.7	70.7	66.6	21.6	0.008
Sistema de recompensas	En situaciones problemáticas siempre cuento con el apoyo de mi jefe	53.55	63.57	49.6	67.8	61.1	66.2	79.6	30	60.7	47.1	28.6	0.013
Sistema de recompensas	Estoy de acuerdo en que los resultados esperados influyan sustancialmente en las decisiones que se toman	46.7	23.79	64.2	44.4	68.8	49.6	60.4	63.3	46.6	46.2	74.7	0.062
Sistema de recompensas	Me jefe muestra interés por mis problemas	64.3	74.36	48.8	66	39.6	49.9	71.2	40.2	61.1	39.1	29.1	0.004
Sistema de recompensas	Me agrada que las personas sean la base más importante para la toma de decisiones	46.4	56.21	41.5	62.7	50	51.5	73.8	61.2	65.4	45.6	34.2	0.133
Sistema de recompensas	Siempre estoy dispuesto a cooperar con mis jefes y compañeros	49.75	56	37.3	61.1	51.5	54.3	72.5	42.2	54.3	55.7	26	0.01
Motivación	Cuando mi trabajo tiene algún error mi jefe lo hace saber de manera cordial	41.7	61	47.9	66.1	61	46	67.3	60	71.1	42.9	35.3	0.022
Motivación	Me jefe me estimula a realizar correctamente mi labor	39	73	48.2	67	30.1	44.6	61.2	42	74	66.6	38.8	0.026
Motivación	Me jefe me reconoce cuando realizo bien mi labor	43.9	66.29	43.2	68.8	43.6	66.6	67.3	68.7	78.9	46.6	28.1	0.014
Relaciones interpersonales	Formo parte de un grupo de trabajo bien coordinado	43.25	51.29	45.6	57.6	50.6	51.5	58.3	61.2	70	51.7	38.1	0.714
Relaciones interpersonales	En general, la empresa es un grupo de trabajo firme y sólido	36.85	60.71	38.9	60.4	60.9	47.4	79.6	64.6	66.3	67.6	20.6	0.006
Relaciones interpersonales	Existe convivencia entre compañeros fuera de los horas de trabajo	44.35	44.5	64.6	48.6	30.3	66.3	41.7	67	48.9	48.6	70.1	0.07
Relaciones interpersonales	La dirección tiene relaciones cordiales con todos los niveles	26.15	72.78	44.7	63.7	60.3	33.9	27.8	64	76.6	64.6	26.1	0.002
Relaciones interpersonales	Se las responsabilidades que tiene cada área dentro de la organización	48.7	77.21	44.1	67.3	63.2	66.8	28.8	61.3	68.6	69.2	19.8	0.004
Relaciones interpersonales	Tengo un manual de mi puesto que permite conocer cuales son mis tareas	21.4	72.29	41.4	44.7	62.2	47.8	26.8	69.6	63.1	69.5	60.4	0.008
Relaciones interpersonales	Tengo bien definidas las actividades que cada departamento debe alcanzar	36.6	78.14	39.7	67	68.8	67.8	23.1	62.6	66.6	64.4	26.7	0.006
Relaciones interpersonales	Conozco los poderes y normas por las que se rige la empresa	66.75	62.43	33.2	26.4	48.4	64.3	62.3	70.2	71	60.8	43.1	0.001

- Para efectos de la presente investigación, los valores a asignar, se modificaron
- 1 = se asigna el valor uno cuando la pregunta presenta un sentido negativo y la persona contesta con S, o bien cuando el sentido es positivo y la persona contesta N
 - 2 = El valor de dos se asigna a todas las respuestas con I, independientemente del sentido de la pregunta
 - 3 = El tres se asigna a las respuestas de N a las preguntas negativas y S para las positivas

La plantilla de calificación es la siguiente, donde el valor que se asigna al reactivo hace referencia a las contestaciones con S por parte de cada sujeto:

SUBESCALA	REACTIVO	SENTIDO	VALOR
A			
trabajo	fascinante	positivo	3
trabajo	rutinario	negativo	1
trabajo	satisfactorio	positivo	3
trabajo	aburrido	negativo	1
trabajo	bueno	positivo	3
trabajo	creativo	positivo	3
trabajo	en lugar caluroso	negativo	1
trabajo	respetado	positivo	3
trabajo	agradable	positivo	3
trabajo	útil	positivo	3
trabajo	fatigante	negativo	1
trabajo	sano	positivo	3
trabajo	desafiante	positivo	3
trabajo	de pic	negativo	1
trabajo	frustrante	negativo	1
trabajo	sofocante	negativo	1
trabajo	interminable	negativo	1
trabajo	da un sentimiento de logro	positivo	3
jefe	solicita mi opinión	positivo	3
jefe	difícil de contentar	negativo	1
jefe	desovita	negativo	1
jefe	alaba el trabajo bien hecho	positivo	3
jefe	tiene tacto	positivo	3
jefe	influye sobre mí	positivo	3
jefe	está bien informado	positivo	3
jefe	no supervisa lo suficiente	negativo	1
jefe	se irrita con facilidad	negativo	1
jefe	me dice en que situación me encuentro	positivo	3
jefe	molesto	negativo	1
jefe	testarudo	negativo	1
jefe	conoce bien el trabajo	positivo	3
jefe	malo	negativo	1
jefe	inteligente	positivo	3
jefe	me deja que me haga cargo	positivo	3
jefe	está cerca cuando se le necesita	positivo	3
jefe	perezoso	negativo	1
salarios	ingresos adecuados	positivo	3
salarios	participación satisfactoria	positivo	3
salarios	apenas puede vivirse	negativo	1
salarios	malos	negativo	1
salarios	ingresos que permitan lujos	positivo	3
salarios	inseguros	negativo	1
salarios	menos de lo que merezco	negativo	1
salarios	elevados	positivo	3
salarios	insuficientes	negativo	1

SUBGRUPO A	REACTIVO	SIGNIFICADO	VALOR
compañeros	estimulantes	positivo	3
compañeros	aburridos	negativo	1
compañeros	lentos	negativo	1
compañeros	ambiciosos	positivo	3
compañeros	lentos	negativo	1
compañeros	responsables	positivo	3
compañeros	rápidos	positivo	3
compañeros	inteligentes	positivo	3
compañeros	fácil de enojarse	negativo	1
compañeros	hablan demasiado	negativo	1
compañeros	astutos	positivo	3
compañeros	perezosos	negativo	1
compañeros	desagradables	negativo	1
compañeros	no hay intimidad	negativo	1
compañeros	activos	positivo	3
compañeros	intereses estrechos	negativo	1
compañeros	leales	positivo	3
compañeros	difícil verlos	negativo	1
ascensos	buenas oportunidades	positivo	3
ascensos	oportunidades bastante limitadas	negativo	1
ascensos	de acuerdo a las capacidades	positivo	3
ascensos	empleo sin ascenso	negativo	1
ascensos	buenas oportunidades	positivo	3
ascensos	poco frecuentes	negativo	1
ascensos	regulares	positivo	3
ascensos	bastante buenas oportunidades	positivo	3
ascensos	políticas injustas	negativo	1

ANEXO 11. VALORES ASIGNADOS PARA LA MUESTRA (continuación)

trabajo	hacermelo	2.59	2.51	0.230
trabajo	rutinario	2.26	2.15	0.515
trabajo	satisfactorio	2.65	2.58	0.405
trabajo	aburrido	2.98	2.78	0.248
trabajo	bueno	2.91	2.84	0.06
trabajo	creativo	2.79	2.81	0.50
trabajo	en lugar adecuado	1.83	1.88	0.68
trabajo	respetado	1.52	1.38	0.61
trabajo	agradable	2.56	2.67	0
trabajo	ojo	2.91	2.87	0.33
trabajo	interesante	2.48	2.30	0.50
trabajo	simple	2.88	2.81	0.84
trabajo	desafiante	2.5	2.24	0.09
trabajo	de pie	2.18	1.72	0.52
trabajo	frustrante	2.77	2.60	0.22
trabajo	serchillo	2.23	2.15	0.5
trabajo	interminable	1.97	2.42	0.81
trabajo	de las características de los	2.78	2.86	0.68
jefe	sociela mi opinión	2.5	2.3	0.07
jefe	dificil de contatlar	2.7	2.63	0.17
jefe	descortés	2.79	2.81	0.48
jefe	sabe el trabajo bien hecho	2.67	2.63	0.45
jefe	tiene todo	2.82	2.38	0
jefe	hallaje salara mí	1.82	1.84	0.88
jefe	sabí bien informado	2.59	2.21	0.19
jefe	no supervisa lo suficiente	2.25	2.24	0.36
jefe	se llama con facilidad	2.62	2.38	0.68
jefe	me dice en que situación me encuentro	2.41	2.15	0.44
jefe	molesto	2.74	2.63	0.09
jefe	testarudo	2.87	2.81	0.008
jefe	conoce bien el trabajo	2.58	2.27	0.106
jefe	malp	1.2	1.15	0.28
jefe	inteligente	2.83	2.33	0
jefe	me deja que me haga cargo	1.87	1.3	0
jefe	sabí cerca cuando se le necesita	2.61	2.65	0.61
jefe	perzoso	2.85	2.67	0.44
salarias	ingresos adecuados	2.73	2.42	0.604
salarias	participación satisfactoria	1.92	1.54	0.512
salarias	apenas puede vivirse	2.38	2.18	0.81
salarias	salas	2.8	2.8	0.882
salarias	ingresos que permiten hacer	1.88	1.33	0
salarias	insuficeres	2.88	2.48	0.82
salarias	menos de lo que merezco	2.29	2.42	0.99
salarias	elevados	1.35	1.33	0.31
salarias	insuficientes	2.58	2.54	0.44
salarias	2.44	2.42	0.45	
compañeros	estimulantes	2.8	2.63	0.882
compañeros	atendidos	2.87	2.48	0.82
compañeros	serios	2.17	2.30	0.13
compañeros	ambicicos	2.78	2.67	0.882
compañeros	resposables	2.73	2.33	0
compañeros	rápidos	2.4	2.51	0.44
compañeros	inteligentes	2.71	2.45	0.01
compañeros	fácil de amancicarse	2.37	2.12	0.51
compañeros	hablan demasiado	2.16	2.48	0.11
compañeros	serios	2.29	2.00	0.63
compañeros	perzosos	2.77	2.33	0
compañeros	desagradables	2.74	2.81	0.12
compañeros	no hay unidad	2.28	2.15	0.30
compañeros	activos	2.71	2.8	0
compañeros	intereses estrechos	1.94	2.18	0.6
compañeros	leales	2.32	2	0.88
compañeros	difícil verles	2.86	2.78	0.888
compañeros	buenas oportunidades	2.35	2.3	0.66
compañeros	oportunidades bastante limitadas	2.07	2.15	0.71
compañeros	de acuerdo a las capacidades	2.4	2.03	0.12
compañeros	empite sin aserese	2.31	2.86	0
compañeros	buenas oportunidades	2.17	2.12	0.28
compañeros	poco frecuentes	1.74	2.03	0.08
compañeros	regulares	1.61	1.78	0.5
compañeros	bastante buenas oportunidades	1.95	1.65	0.68
compañeros	peñiles las cosas	2.23	2.21	0.88

	FEMENINO	MASCULINO	%
TRABAJO	55.35	48.41	0.1597
JEFE	55.78	49.06	0.3457
COMPAÑEROS	54.05	49.56	0.5274
ASCENSOS	41.36	52.83	0.1029
SALARIO	46.62	51.53	0.4976

ANEXO 13. ANALISIS POR SUBESCALA/SEXO. SATISFACCION EN EL TRABAJO

	20-23	24-27	28-31	32-35	36-44	45-48	%
TRABAJO	40.81	54.64	47.88	50.84	52.7	52.2	0.8557
JEFE	48.81	55.31	45.92	53.03	59.03	57.6	0.72
COMPAÑEROS	37.15	57.69	44.48	50.66	46	72.9	0.3344
ASCENSOS	23.81	57.62	41.79	64.06	65.8	71.7	0.0024
SALARIO	35.26	53.19	46.36	51.13	51.9	58.9	0.3762

ANEXO 14. ANALISIS POR SUBESCALA / EDAD. SATISFACCION EN EL TRABAJO

	20-23	24-27	28-31	32-35	36-44	45-48	%
TRABAJO	43.45	56.5	54.74	45.23	65.3	77.83	0.04
JEFE	45.71	49.45	43.86	43.3	52.33	63.8	0.3469
COMPAÑEROS	48.45	44.89	44.89	44.89	71.8	69	0.2492
ASCENSOS	51.22	58.51	65.05	61.8	62	62	0.0033
SALARIO	58.51	65.05	61.8	62	62	62	0.0033

ANEXO 15. ANALISIS POR SUBESCALA/ SALARIO. SATISFACCION EN EL TRABAJO

	ADMIN	COMERCIAL	MANITO	OPERATIVA	BOVEDA	CALEFOS	PAIDOS FISICOS	R.H	GERENCIA	SEGURIDAD	T.V.	%
TRABAJO	50	62.36	62.36	63.84	61.83	33.6	61.87	60.87	78.4	61.8	34.41	0.024
JEFE	59.7	74.83	74.83	42.85	64.13	30.7	58.17	58	68	38.7	46.92	0.039
COMPAÑEROS	61.73	53.36	46.73	59.26	35.21	53.6	50.92	45	76.2	51.97	34.32	0.248
ASCENSOS	39.3	55.07	52.34	70.31	43.13	58.85	39	17.07	92	42.63	48.84	0.011
SALARIO	36.68	57.57	48.35	47.75	56.29	50.85	64.17	58.33	81.4	57.67	27.95	0.076

ANEXO 16. ANALISIS POR SUBESCALA/AREA. SATISFACCION EN EL TRABAJO