

01921
72



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

CLIMA LABORAL Y SU RELACIÓN CON
FACTORES SOCIODEMOGRÁFICOS EN
EMPLEADOS DE DIVERSAS INSTITUCIONES
BANCARIAS

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A N:

FLORES SALAZAR, MARÍA LUISA ANGÉLICA
RIOS ESPERÓN OSCAR ALEJANDRO
SAENZ BUERBA VIANNEY

DIRECTOR DE TESIS:
DR. JESÚS FELIPE URIBE PRADO
AUTÓNOMA DE MÉXICO

MÉXICO, D.F.



ABRIL 2003

EXAMENES PROFESIONALES
FAC. PSICOLOGÍA.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A





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.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

AGRADECIMIENTOS

Gracias de parte de todos...

A María Luisa, Alejandro y Vianney por su amistad,
su esfuerzo, su lucha, dedicación, apoyo y buen humor...
A Felipe Uribe por su apoyo incondicional, su sabiduría,
sus ideas, su amistad y por siempre estar ahí...
A Juan Varela por su ayuda y orientación...
A nuestros Síndacos por su tiempo y dedicación...
A todos nuestros maestros por transmitir sus conocimientos...
A nuestros compañeros por su apoyo y consentimiento.
Y a la Facultad de Psicología por su formación,
no solo profesional sino como seres humanos.

Yo Alex le agradezco por sobre todas las cosas...

A mis papás por todo su esfuerzo, por su cariño,
por su amor, por su ejemplo, no solo moral ni espiritual,
sino de vida y por tantas cosas que han tenido que
dejar el margen para hacer de mí un hombre de promesas.
Pero sobre todo les agradezco
por existir y por siempre estar conmigo.
A mi hermano por su compañía su amistad, su cariño,
por ser para mí una motivación,
por que aunque él no lo sepa,
yo busco ser mejor cada día para
tratar de ser un ejemplo y un apoyo para él.
A toda mi familia por que aunque un poco
a la distancia se que siempre han estado conmigo
y se alegrar de los éxitos que he podido obtener.
Por su apoyo, comprensión, paciencia, motivación
y amor, les agradezco a todos,
por que sin ustedes, no hubiera sido posible
no sólo este trabajo de Tesis
sino la vida...

Yo Vianney, les doy gracias eternamente...

A mis padres por su lucha, su ejemplo, su amor, su apoyo
incondicional, por ser mis papás
y por hacer de mí la mujer que hoy soy...
A Sonia por su sinceridad y su amor...
A Norma por esas risas ingotables y el cariño...
A Edgar por que a pesar de la distancia siempre está...
A él por ese corazón indecible y por hacer posible
este trabajo...
A Adrián por existir y por estar a mi lado...
A mis amigas por ser ellas...
A Maricela, Gaby y Antonio por ser parte de los días y
por su apoyo...
A mis maestros por su enseñanza y paciencia...
A Nedy por su calor y compañía...
Y a todos que siempre han estado conmigo y
que gracias a su amor y su apoyo
me es posible luchar, triunfar y ser muy feliz...

Yo María Luisa, lo logré por que creyeron en mí...
A mi mamá Juana por tu amor, apoyo y ejemplo
el cual he seguido paso a paso para alcanzar esta meta.
Te admiro y sigo tu ejemplo de mujer...
A mi mamá Lucha por su amor, consejos, apoyo y
la enorme cantidad de valores recibidos.
Esa es la herencia más valiosa. La quiero.
A mi familia, por el cariño, apoyo y la unidad que se han
encontrado.
A Felipe Uribe por tus valiosas aportaciones y por
descubrirme el mundo de la investigación dentro de las
organizaciones.
A todos mis profesores por el conocimiento adquirido no
sólo en las aulas, sino con su amistad.
A Leticia, Teresa, Nancy, Inés, Mary Lucy, Laura
Elizabeth, Patricia, Nathalia, Diana María, Betty, Flippa,
Karin y Uriel, Dafne y Verón por su sincera e
incondicional amistad. Juntos hemos crecido.
A Dios, por darme esta maravillosa vida... así entrego un
fruto

TESIS CON
TALLA DE ORIGEN

B

I N D I C E

RESUMEN.....	1
INTRODUCCIÓN.....	2
1. ANTECEDENTES DEL CLIMA LABORAL.....	7
▪ Medida Múltiple de los Atributos Organizacionales.....	8
▪ Medida Perceptiva de los Atributos Individuales.....	9
▪ Medida Perceptiva de los Atributos organizacionales.....	9
▪ Estudios Relacionados.....	10
▪ Definición del Clima Laboral.....	16
1.1. Tipos de Clima Laboral.....	20
▪ Clima Orientado Hacia el Poder.....	20
▪ Clima Orientado Hacia el Papel.....	20
▪ Clima Orientado Hacia el Trabajo.....	21
▪ Clima Orientado Hacia la Gente.....	21
1.2 Instrumentos De Medición.....	21
▪ ¿Para Qué Sirven las Encuestas?.....	22
▪ Pasos Para Llevar a Cabo Un Estudio.....	22
▪ Instrumentos.....	23
1.3. Función de la Medición del Clima Laboral.....	25
▪ Intereses del Clima Laboral.....	27
2. EL SISTEMA BANCARIO EN MÉXICO.....	30
2.1. Esquema del Sistema Bancario en México.....	31
2.1.1. Banca Comercial.....	31
▪ Banca Especializada.....	31
▪ Grupos Bancarios.....	32
▪ Banca Múltiple.....	32
▪ Grupos Financieros.....	32
▪ Banca Universal.....	33
2.1.2. Banca de Desarrollo.....	33
▪ Bancos de Desarrollo.....	33

C

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.1.3. Instituciones Financieras No Bancarias.....	34
2.1.4. Banco de México.....	34
▪ Orígenes del Banco de México.....	34
▪ Estructura Formal del Banco de México.....	36
2.2.5. Situación Actual de la Banca en México.....	38
▪ Antecedentes.....	38
▪ La privatización de la Banca.....	40
3. MÉTODO.....	46
3.1. Planteamiento y Justificación del Problema.....	46
3.2. Objetivos.....	47
▪ Objetivo General.....	47
▪ Objetivos Específicos.....	47
3.3. Variables.....	48
▪ Variables Independientes y Clasificadoras.....	48
▪ Variables Dependientes.....	48
3.4. Definición Conceptual de Variables.....	49
▪ Variables Independientes.....	49
▪ Variables Dependientes.....	49
3.5. Hipótesis.....	51
3.6. Sujetos.....	51
3.7. Muestreo.....	51
3.8. Tipo de Estudio.....	51
3.9. Diseño.....	52
3.10. Instrumentos o Materiales.....	52
▪ Elaboración de los Instrumentos.....	52
3.11. Procedimiento.....	54
4. RESULTADOS.....	56
4.1 Estadística Descriptiva.....	56
▪ Medias y Frecuencias.....	56
4.2 Estadística Inferencial.....	73
▪ ANOVA.....	73

D

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

▪ Correlaciones.....	90
5. DISCUSIÓN.....	101
6. CONCLUSIONES.....	108
REFERENCIAS.....	112
APÉNDICE.....	116
ANEXO 1: Primera versión y dirección de los reactivos del Cuestionario Clima Laboral Bancario.....	117
ANEXO 2: Última versión del cuestionario CLB.....	123
ANEXO 3. Cuestionario Demográfico.....	139
ANEXO 4: Manual de Calificación y Plantillas de Calificación.....	144

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

RESUMEN

El objetivo de la presente Tesis fue determinar la percepción de los empleados bancarios en relación al Clima Laboral el cual comprende de cuatro factores: autonomía, estructura, recompensa y reconocimiento; tomando en cuenta los aspectos demográficos y socioeconómicos. Para ello, se construyó un cuestionario llamado *Clima Laboral Bancario* con 92 reactivos en su versión final que mide estos cuatro factores, con un alfa general de .80, el cual se aplicó a 249 sujetos que laboran dentro de las instituciones bancarias del D. F. Con los datos obtenidos se realizó un análisis estadístico que comprende de Frecuencias, Análisis de Varianza y Correlaciones.

Dentro de los resultados sobresalientes se encontró que las mujeres tienen una percepción más positiva que los hombres en cuanto a los cuatro factores medidos. De igual manera, las personas egresadas de una escuela privada, tienen una mejor percepción del Clima Laboral general que las personas egresadas de escuelas públicas. Asimismo las personas que laboran en la Institución Financiera Bitel, tienen una percepción positiva respecto al resto de las Instituciones investigadas; excepto por los empleados de Citibank, quienes presentan la mejor percepción exclusivamente en cuanto al factor de Reconocimiento. En general, se encontró que existe una percepción de Clima Laboral positiva en los factores de Autonomía, Estructura, Recompensa y Reconocimiento; lo que favorece a una percepción hacia un Clima Laboral satisfactorio por parte de los empleados de instituciones bancarias del D. F.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INTRODUCCIÓN

"La efectividad de la Psicología, como de cualquier profesión se mide, precisamente, por sus resultados al resolver los problemas que la sociedad le presenta...

Los fines de la psicología como profesión... es coadyuvar con sus teorías, metodologías y técnicas a elevar el nivel de vida y bienestar social de quienes son objeto de sus servicios profesionales.

...El psicólogo que trabaja en ambientes laborales participa dentro del sector terciario de la producción: el de servicios."

"Rodolfo Gutiérrez Martínez.

De acuerdo a una investigación realizada por Grados (1986) llamada *Las Funciones del Psicólogo del Trabajo, Investigación Curricular*, las principales funciones del Psicólogo del trabajo se localizan en la Selección y Capacitación del personal.

Los resultados de esta investigación limita la acción del Psicólogo del trabajo dentro de las organizaciones, lo cual hace necesario que se demuestre tanto a través de acciones como a través de diversos estudios que el Psicólogo del Trabajo tiene un mayor campo de acción el cual, por ejemplo, incluye el diagnóstico, el pronóstico, la evaluación y la futura orientación de programas de Desarrollo Humano en las empresas, como lo es la medición del Clima Laboral.

Actualmente, es sabido que es de vital importancia para las organizaciones el hecho de contar con un ambiente de trabajo satisfactorio para sus empleados, ya que esto proporcionará diversas ventajas tanto para el personal (motivación, mayor autoestima, reconocimiento, sentido de pertenencia, impulso al desarrollo profesional, etc.) como para la organización (mayor desempeño laboral, aumento de eficiencia, y por lo mismo, aumento de la calidad y productividad de la empresa).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Es favorable el hecho de que la organización cuente con características en su estructura que generen ciertos factores los cuales influyan en la percepción de sus trabajadores respecto a su ambiente de trabajo; ya que conociendo dichos factores, será posible su modificación para obtener una mejor percepción por parte del empleado, y así un aumento en la productividad y funcionamiento de la empresa.

"Clima Organizacional es la estructura psicológica de la organización y hace referencia a la percepción, personalidad o carácter del medio interno de una organización y que es el resultado del comportamiento y de las políticas de los miembros de la organización". (Rodríguez, 1998 p. 262).

Un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio forma parte del activo de la empresa y como tal, deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una Organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrá logros a corto plazo.

Cabe señalar, a fin de evitar confusiones más adelante, que el concepto de satisfacción laboral y Clima Laboral no significan lo mismo. El primero se refiere a los aspectos afectivos y emocionales del individuo respecto a su trabajo, es decir, el sentimiento de satisfacción que ha sido generado por la obtención de diversos objetivos, metas y fines que el trabajador se ha planteado de manera personal con respecto a su desarrollo profesional. El segundo hace mención a todos los elementos o factores de una organización, los cuales, relacionados entre sí, generan una percepción de ambiente de trabajo que puede ser agradable o desagradable para el trabajador.

Locke (1976) (citado en Rodríguez, 1998) define satisfacción laboral como un estado placentero o positivo, resultante de la valoración del trabajo o de las

experiencias laborales del sujeto. Valencia (2000), resume en tres niveles las principales diferencias entre el concepto de "Clima Laboral" y "Satisfacción Laboral" de la siguiente manera:

1. El nivel de la abstracción utilizada. El Clima Organizacional se basa sobre macro percepciones del ambiente de trabajo mientras que la satisfacción se basa sobre micro percepciones.
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, la unidad de análisis es la organización, mientras que en la satisfacción, es el individuo.

En referencia a las causas económicas del interés por el Clima Laboral, éstas están basadas en dinero. Un buen Clima Organizacional puede reducir la rotación y el ausentismo del trabajador, aminorar el número de accidentes, la cantidad de desperdicios y gastos, elevar la producción y reducir los efectos negativos en la misma, así como, el número de hurtos por parte de los empleados. (Brunet, 1987).

Algunas organizaciones se interesan en el bienestar de sus empleados con motivos altruistas y humanistas, en el sentido de que los seres humanos merecen ser tratados con respeto, dignidad y amabilidad, ya sea fuera o dentro del trabajo.

Los orígenes teóricos del Clima Laboral están constituidos por el pensamiento de dos grandes escuelas: Por un lado la escuela de la **Gestalt**, con sus principales representantes: Wolfgang Kohler y Kurt Lewin, la cual postula que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento de un empleado. Y para la escuela **Funcionalista** con William James y John Dewey, el comportamiento de un trabajador depende del ambiente que le rodea y de las diferencias individuales. (Brunet, 1987). De éstas dos escuelas se derivan tres formas diferentes de abordar el concepto de Clima Laboral:

- *Medida múltiple de los atributos organizacionales* la cual refiere al Clima Laboral como un conjunto de características que describen a una

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

organización y la distinguen de otras basadas en medidas objetivas. (Flores, 1995)

- *Medida perceptiva de los atributos individuales*, la cual utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. (Gonçalves, 1997).
- *Medida perceptiva de los atributos organizacionales*, la cual se refiere a realizar mediciones objetivas dentro de la organización que interactúan con la personalidad del individuo. (Flores, 1995)

Se puede abordar el tipo de Clima Laboral de distintas maneras, sin embargo, para fines de esta tesis se utilizarán los 4 tipos de Clima Laboral descritos por Bros (1983) (citado en Brunet, 1987)

- Clima orientado hacia el poder
- El Clima orientado hacia el papel
- El Clima orientado hacia el trabajo
- El Clima orientado hacia la gente

El instrumento que se prefiere para realizar análisis sobre Clima Organizacional, es el cuestionario donde se plantean preguntas con hechos particulares de la organización en donde el empleado indique su acuerdo o desacuerdo a través de preguntas dicotómicas (por ejemplo; verdadero – falso) o utilizando respuestas tipo Lickert, que es comúnmente utilizado para este tipo de investigaciones.

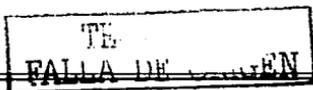
El estudio de la presente tesis se realizó en bancos del D. F., midiendo el Clima Laboral percibido por sus trabajadores. Pero, ¿Qué es un banco?

Los bancos son instituciones financieras que aceptan depósitos y efectúan préstamos. Son los intermediarios financieros que la persona promedio contacta con más frecuencia. Los bancos se pueden clasificar de acuerdo a su actividad financiera, así, tenemos a la Banca Comercial y la Banca de Desarrollo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El objetivo de ésta Tesis es diagnosticar la percepción de los trabajadores hacia el Clima Laboral de las instituciones bancarias. Recopilando información sociodemográfica y conociendo las opiniones de algunos miembros de éstas organizaciones, la finalidad es identificar aquellas áreas o factores que mayor influencia tienen en la percepción de un Clima Laboral satisfactorio, lo cual incrementa la productividad en las organizaciones y la calidad en las actividades desarrolladas por los trabajadores a la vez que se disminuye el estrés e incrementa la salud mental de los mismos.

Se consideró al Clima Laboral con un enfoque multifactorial: autonomía, estructura, recompensa y reconocimiento, donde cada uno de ellos muestra las condiciones en las que labora un grupo de personas, así como las estrategias que se llevan a cabo y los procedimientos que provocan un comportamiento específico con el cuestionario "Clima Laboral Bancario" (CLB) elaborado por los alumnos del grupo 1001 de la Materia de "El Estudio del Trabajo", Facultad de Psicología UNAM. (Cabe señalar que los presentantes de esta Tesis participaron activamente en la elaboración de dicho instrumento).



MARCO TEÓRICO**1. ANTECEDENTES DEL CLIMA LABORAL:**

Para principios del siglo XX con la administración científica, gracias a los estudios de Taylor se agilizó el proceso de producción, se dividió el trabajo en tareas simples, repetitivas, ciclos cortos y de fácil aprendizaje, en donde el trabajador carecía de autonomía, se aplicaba una política de incentivos económicos en función de la productividad, esto resultaba muy remunerable para las empresas y con ello hacía más fácil cambiar al personal que no llevara el ritmo de producción de los demás. Por ello no se tomaba en cuenta la percepción de los trabajadores hacia su trabajo y por lo cual el Clima Laboral era ignorado. (Rodríguez, 1988).

Al hacer referencia a esta situación, es importante señalar que el ser humano cuenta con una serie de necesidades para poder ser productivo. Una de estas necesidades y de suma importancia, es la del sentido de pertenencia. En el momento en el que un empleado de la Organización siente que es necesario y tomado en cuenta por su empresa, es muy probable que incremente su nivel de productividad ya que seguramente se sentirá satisfecho en su ambiente de trabajo. Pero la necesidad de pertenencia, es sólo una de las múltiples que se requieren para conformar una percepción positiva del Clima Laboral.

Esto se comprobó con los estudios de Hawthorne dirigidos por Elton Mayo en donde se intentó estudiar en qué medida los factores ambientales (ventilación, ruidos, iluminación, duración de la jornada) influían en la productividad de los trabajadores. Los resultados obtenidos manifestaron que es más importante tener en cuenta aspectos como satisfacción, motivación, grupos informales, liderazgo, los cuales son factores que realmente inciden en la productividad. (De la Poza, 1986 citado en Rodríguez, 1988)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Davis (1988) dice que para lograr el éxito de una organización es necesario tomar en cuenta el factor humano, que debe contar con un Clima Laboral favorable en donde sus miembros estén satisfechos y al mismo tiempo canalicen su conducta hacia el logro de los objetivos de la empresa.

Con base en lo anterior, es necesario destacar que los orígenes teóricos del Clima Laboral están constituidos por el pensamiento de dos grandes escuelas: por un lado la escuela de la Gestalt, con sus principales representantes: Wolfgang Kohler y Kurt Duncker, la cual postula que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento de un empleado. Y para la escuela Funcionalista con William James y John Dewey, el comportamiento de un trabajador depende del ambiente que le rodea y de las diferencias individuales. (Brunet, 1987).

De éstas dos escuelas se derivan tres formas diferentes para el concepto de Clima Laboral:

- *Medida múltiple de los atributos organizacionales:*

En este tipo de medida se resume que es la que considera al Clima Laboral como un conjunto de características que describen a una organización y la distinguen de otras, que tiene permanencia relativamente estable en un tiempo y que influyen en la conducta de sus trabajadores. Por lo tanto para conocer el clima dentro de la empresa, se contemplan medidas objetivas y sus componentes como son: ausentismo, productividad rotación de personal, etc. Dentro de esta medida no se contempla la interpretación que el trabajador hace de su situación en el trabajo. Es una medida objetiva pero existen demasiados criterios a analizar que determinan el clima o salud de la empresa que puede reflejarse a través de cifras y estadísticas, y que sin embargo deja a un lado la parte afectiva y humana del Clima Laboral (Brunet, 1987).

▪ *Medida perceptiva de los atributos individuales:*

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 1997).

La especial importancia de este enfoque hacia la presente investigación, reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores, sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales, por lo que se trata de medir la percepción del Clima Laboral relacionándola con los factores sociodemográficos.

▪ *Medida perceptiva de los atributos organizacionales:*

En esta medida se consideran las características percibidas de la organización, su proceso organizacional, la forma en que se desempeñan las funciones en cada puesto, cada área o cada departamento y que interactúan con la personalidad del individuo.

Desde este punto de vista el empleado además de utilizar sus aptitudes, habilidades, conocimientos, experiencias, etc., al desempeñar su trabajo, también actúa como un receptor de información para así cumplir con normas y políticas organizacionales (Flores, 1995).

- *Estudios Relacionados*

No se sabe la fecha exacta de los primeros estudios sobre Clima Laboral, sin embargo, desde un punto de vista teórico la obra de Kurt Lewin (1935, 1939) sobre la importancia del ambiente en el comportamiento de las personas, para él, el clima sería el nexo de unión entre las personas y el ambiente (De la Poza, 1986 citado en Rodríguez, 1988) ha sido considerada como la que ha marcado las bases para el estudio del mismo.

En la teoría del Clima Organizacional de Lickert (1970) se menciona que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Lickert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se citan:

1. Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
2. Variables intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.
3. Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están

orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida. (Del Cerro, 1991).

Lickert menciona que la interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de Clima Organizacional, estos son:

1. Clima de tipo autoritario.
 - 1.1. Sistema I. Autoritario explotador
 - 1.2. Sistema II. Autoritarismo paternalista.

2. Clima de tipo Participativo.
 - 2.1. Sistema III. Consultivo.
 - 2.2. Sistema IV. Participación en grupo.

El clima autoritario, Sistema I Autoritario Explotador, se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes. (Del Cerro, 1991).

El Sistema II Autoritario Paternalista, se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado. (Del Cerro, 1991).

El clima participativo, Sistema III Consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes, existe la delegación. Esta atmósfera está definida

por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar. (Del Cerro, 1991).

En el Sistema IV Participación en Grupo, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal – ascendente – descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basan en la amistad, las responsabilidades compartidas. La toma de decisiones se toma en cuenta en todos los niveles de la organización. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica. (Del Cerro, 1991).

Como se puede observar, los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

Litwin y Stringer (1968) (citado en Gibson en 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, ante los conflictos, identidad organizacional y normas, 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 lealtad de grupo. (Rodríguez, 1993).

Schneider y Bartlett (1968), llevaron a cabo una investigación en una agencia de ventas de dos compañías de seguros, los resultados encontrados les permitieron identificar 6 propiedades para medir el Clima Organizacional, el apoyo patronal, la estructura, la implicación 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), sobre cómo 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. (Rodríguez, 1993).

Mansfield (1973), examinó a 387 empleados de todos los niveles jerárquicos distribuidos en 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 ésta última frente a otras. (Rodríguez, 1993).

Independientemente de que los términos de Satisfacción en el trabajo y Clima Laboral son diferentes, hay estudios que indican que existe una fuerte relación entre ambos términos. La Follete y Sims (1975) estudiaron esta relación en un hospital que contaba con 1,161 empleados, para ello, utilizaron el cuestionario elaborado por Litwin y Stinger (1968). Los resultados demostraron que la satisfacción está relacionada con todas las dimensiones que miden el Clima Laboral. (Rodríguez, 1993).

Por otra parte, 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 Bloom, 1985).

Valencia (2000), realizó una investigación con 100 trabajadores de la empresa de traslado de valores "Servicio Pan Americano de Protección S.A de C.V. donde realizó una comparación entre trabajadores administrativos y sindicalizados sobre la percepción del Clima Laboral. Encontró que hubo diferencias entre ambos grupos siendo el grupo de los sindicalizados quienes perciben un clima desfavorable, mientras que el grupo de los administrativos tuvo una percepción indiferente.

Wilson y Bradley (1997) realizaron un estudio en el que descubrieron que es necesario hacer cambios dentro de la estructura de la organización con la finalidad de que se obtengan efectos positivos dentro del Clima Laboral y sugieren que deben ser los profesionales de la salud (psicólogos) quienes deben evaluar los elementos del clima y los elementos de la cultura de la organización.

Lin y Chinho (1999) realizaron un estudio comparativo del tipo de administración relacionado con el Clima Laboral en pequeñas y medianas empresas contra grandes empresas en Taiwán en el que como resultado obtuvieron que la percepción del clima depende del tipo de administración que se practique y la estructura de la organización. Siendo que la mejor percepción de clima se observa dentro de las pequeñas empresas en las que notablemente se incrementa la calidad en la producción.

Shankar y Arti (1994) hicieron un estudio en el que compararon el Clima Organizacional de empresas de la India del sector público y el sector privado midiendo el Clima Organizacional con factores de autoritarismo, estilo participativo

del liderazgo y el desempeño y conducta de insatisfacción en los empleados. Encontraron que existen diferencias significativas en cuanto a que el sector público cuenta con un clima desfavorable y un alto índice de insatisfacción laboral. Hemingway y Smith (1999) analizaron diversos modelos relacionados con el Clima Laboral para realizar una investigación en la que relacionan el estrés profesional con los accidentes de trabajo y las renunciadas. Encontraron que las personas que muestran un alto grado de estrés profesional tienen una mala percepción del clima y son propensas a presentar accidentes y/o renunciadas en sus trabajos, es decir, el estrés es un pronosticador de estas conductas y debe ser diagnosticado y atendido para que el clima no se vea afectado.

Cropansano y Howes (1997) hicieron una comparación para medir la relación de las políticas organizacionales y el apoyo por parte de la organización hacia el empleado y cómo afectan en su percepción del clima. La comparación fue hecha entre empleados de tiempo completo y empleados de medio tiempo. Encontraron que las políticas organizacionales están estrechamente ligadas al apoyo que reciben los trabajadores por parte de sus superiores y esto, tiene una fuerte influencia en la percepción del Clima Laboral. Aquéllas personas que consideran que la organización tiene políticas en las cuales se ve implícito el apoyo son las que mejor percepción de clima tienen y estas personas son las que laboran de tiempo completo.

Como se puede observar en los estudios anteriormente mencionados, el cenit de la investigación sobre Clima Laboral estaba a finales de los años 60 y principios de los 70, sin embargo sufre una crisis cuando se intenta clarificar el concepto de clima, delimitar sus dimensiones, superar los problemas de medida existentes o contrastar su redundancia con la satisfacción laboral. El fracaso relativo de estos esfuerzos desembocó en un periodo de olvido hasta finales de los 80 donde fue retomado gracias a la aparición del concepto "Cultura Organizacional" que sustituye la necesidad de una variable que agrupe de alguna forma los elementos del ambiente que influyen en la conducta individual, grupal y organizacional. En la

década de los 90 el análisis y estudio del Clima Organizacional no es muy prometedor, ya que en las publicaciones de mayor prestigio, dentro del campo del comportamiento organizacional los estudios de Clima brillan por su ausencia. Por otra parte, parece evidente que el concepto de Clima ha empezado a desaparecer de los manuales de Psicología de las organizaciones, lo que llevaría a plantear si en realidad se está presenciando la muerte académica del término: Clima Organizacional. (De la Poza, citado en Rodríguez, 1988)

▪ *Definiciones del Clima Laboral:*

Cabe señalar que es importante definir lo que implica Clima Laboral. Existen diferentes tipos de definiciones. Algunas de ellas son derivaciones o extractos de ciertas investigaciones anteriores y otras son basadas en investigaciones empíricas.

Hodgets (1991), por ejemplo, define Clima Laboral como "Un conjunto de características de lugar de trabajo percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirve como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo". (p. 376).

Por su parte, Rodríguez (1988) dice que: "Clima Organizacional es la estructura psicológica de la organización y hace referencia a la percepción personalidad o carácter del medio interno de una organización y que es el resultado del comportamiento y de las políticas de los miembros de la organización". (p. 262)

Con base en lo descrito por Brunet (1987), se sabe que no se puede hablar de Clima Organizacional sin que dentro queden implícitos ciertos factores como son: el control administrativo, el tamaño de la organización o el número de empleados que en ella laboran, los niveles jerárquicos, la relación entre departamentos o áreas, el tamaño de cada departamento o área, la toma de decisiones, liderazgo, estilos y niveles de comunicación, solución de conflictos, incentivos que se utilizan

para motivar al personal, el status y las relaciones de poder las relaciones interpersonales, el grado de autonomía de los empleados, etc. Es decir, el Clima Laboral de una organización, depende básicamente, de múltiples factores que generan una percepción determinada en los trabajadores.

Según Brunet (1987) el Clima Laboral tiene ciertas características:

Es un conjunto molecular y sintético de la personalidad. Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo. El clima está determinado en su mayoría por las características, conductas, aptitudes, expectativas de otras personas por las realidades sociológicas y culturales de la organización.

El Clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador. Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas.

En base a lo anterior, se puede decir que el Clima Organizacional es lo que se llamaría el Clima "humano ó psicológico" de la organización; esto es, que existe una interacción entre la estructura organizacional, el proceso organizacional y la personalidad de los individuos que en ella se desenvuelven. Es como entonces se llega a lo que se conoce como la teoría del campo y conducta grupal de Lewin, que dice que la conducta del trabajador está en función de su personalidad y de su entorno. (Borrad, 1994)

Carrillo en 1997, cita a Forehand y Glimmer (1994) donde describen al Clima Laboral como "Un conjunto de características que describen una organización y que la distinguen de otras organizaciones, son relativamente estables a través del tiempo y que influye en el comportamiento de la gente de la organización".

En relación a lo anterior, Davis (1988), dice que el Clima Laboral es un componente clave para el buen funcionamiento de la empresa pues de él dependen las relaciones interpersonales que se den en su grupo de trabajo.

El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima.

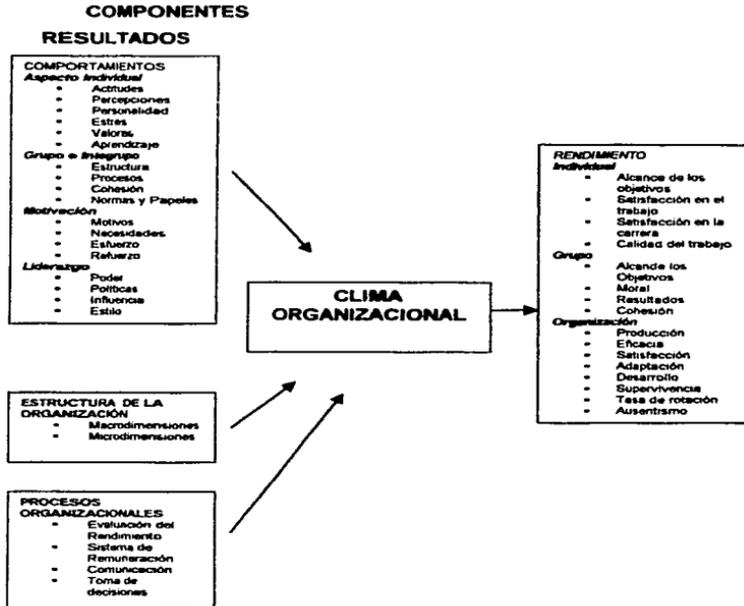
Parte de lo que conforma a un Clima Laboral son las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo trabajado.

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

1. El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
2. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
3. El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
4. El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
5. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A fin de ejemplificar Gráficamente los componentes del Clima Laboral se presenta el siguiente esquema de Gibson, et. al. tomado de Brunet (1987):



En conclusión, Clima Laboral es la percepción que tienen los empleados de una Organización respecto a los componentes de su entorno laboral como son: la autonomía que les brinda su ambiente de trabajo, la estructura de la organización

que incluye normas y políticas, la cantidad de bonos y prestaciones que reciben (recompensa) y al reconocimiento al cual son acreedores dentro de sus actividades laborales.

1.1 Tipos de Clima Laboral

- *Clima orientado hacia el poder.*

En este tipo de clima, la toma de decisiones está basada en la jerarquía es decir, solamente las gerencias o encargados de área o departamento pueden decidir lo que sus subordinados ejecutarán.

El bienestar particular de cada miembro de la organización depende de sus superiores, ya que al participar con sus propios objetivos, el representante de departamento decidirá el futuro de sus subordinados en cuanto a privilegios que su puesto le otorgue, pudiendo ocasionar así conflictos entre los empleados de diferentes áreas por las marcadas diferencias en el trato y otro tipo de prestaciones.

- *El clima orientado hacia el papel.*

En éste otro tipo de clima, se hace énfasis en el orden y coherencia en la toma de decisiones. Supone que los conflictos y la competencia se controlan a través de los reglamentos y procedimientos de la empresa. Es un tipo de clima en donde unos a otros se cuidan de que las normas, políticas, procedimientos, objetivos, valores, etc., sean cumplidos estrictamente apegados a ellos sin contar con flexibilidad para el logro de metas.

Dentro de este tipo de Clima Laboral los bancos, agencias de interés social, y las aseguradoras, ya que al manejar bienes económicos mediatos e inmediatos, se cuida mucho la toma de decisiones.

- *El clima orientado hacia el trabajo.*

Aquí, la empresa persigue metas y objetivos específicos como son: posicionamiento en el mercado, monto específico de utilidades, mínimo de ventas o servicios de calidad, etc.. Así el trabajo se encamina a cumplir una meta principal y puede descuidar otras.

La autoridad se obtiene si se ayuda a lograr el objetivo principal y se menosprecia el trabajo de la gente que pone énfasis en otro tipo de objetivos.

- *Clima orientarlo hacia la gente.*

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

1.2 Instrumentos de Medición

Se ha mencionado que el Clima Laboral no se ve ni se toca, pero sí se percibe y es algo existente que puede ser medido, por ello debe existir un instrumento personalizado a la organización para su estudio; sin embargo dado el tiempo de investigación y la urgencia que se vive dentro de la empresa, se deben utilizar instrumentos que se adecuen a los objetivos de cada investigación.

El instrumento que se prefiere para el análisis que se utiliza para la medición del Clima Laboral, es el cuestionario donde se plantean preguntas con hechos particulares de la organización en donde el empleado indique su acuerdo o desacuerdo a través de respuestas dicotómicas (por ejemplo; verdadero-falso), o en cuestionarios con respuestas tipo Lickert. En dichos cuestionarios se

encuentran escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo, ya que por los infinitos cambios a los que se enfrenta una empresa a diario, es difícil establecer una verdadera validez estadística, ya que lo que se percibe hoy, no será igual toda la vida de la empresa, y en ocasiones, en organizaciones con rotación enorme ni siquiera en semanas. (Flores, 1995).

▪ *¿Para que sirven las encuestas?*

Las encuestas tienen al menos tres funciones útiles en las organizaciones:

1. Son un medio de descubrir desde un principio fuentes específicas de irritación entre los empleados. Con frecuencia se relacionan con asuntos que pueden corregirse fácilmente en cuanto se conocen, con lo cual se evitan dificultades posteriores.
2. La mera posibilidad de expresar opiniones y resentimientos sirve de válvula de escape; incluso en las fábricas de ambiente insatisfactorio se consigue desahogar muchos resentimientos. (Por supuesto sería un error emprender un estudio sin la intención de hacer algo constructivo para remediar los conflictos revelados, pero, en cualquier caso, es innegable que el examen por sí mismo alivia la tensión y tiende a elevar el estado de ánimo general).
3. Las opiniones reveladas por el estudio de actitudes son útiles para planear la organización y las modificaciones, y para la capacitación de los supervisores.

▪ *Pasos para llevar a cabo un estudio*

1. *Planeación de la encuesta.* Para que la encuesta tenga éxito es esencial planearla cuidadosamente.
2. *Diseño del cuestionario.* El cuestionario que se use en una encuesta debe cubrir todos los aspectos de la situación de trabajo que se considere que están relacionadas con la satisfacción e insatisfacción de los funcionarios. El personal de una empresa acepta mejor las encuestas de actitud cuando los

empleados de todos los niveles participan en el desarrollo de los temas del cuestionario.

3. *Administración del cuestionario.* Las condiciones en las que se administra el cuestionario de actitud son de importancia vital para el éxito de la encuesta y para el estado de ánimo de los participantes. El procedimiento común es administrar en forma **anónima** el cuestionario entre grandes grupos durante las horas de trabajo.

4. *Análisis de los datos.* Para fines de cualquier investigación de éste tipo se aplican en estos casos técnicas estadísticas tales como:

- Coeficientes de correlación (Pearson, o Spearman).
- Medidas no paramétricas de asociación (Q de Yule, tau de Kendall);
- Pruebas de independencia para tablas de contingencia (por ej. chi cuadrado)

• *Instrumentos:*

Brunet (1987), menciona uno de los principales cuestionarios utilizados para medir el Clima Laboral según el "perfil de las características organizacionales" en donde se manejan ocho dimensiones:

- Los métodos de mando: La forma o métodos utilizados para influir en los demás (como el liderazgo).
- Las características de las fuerzas motivacionales: La forma en que se motiva a los empleados, técnicas recursos y el cómo se responde a sus necesidades.
- Las características de los procesos de comunicación: Tipos de comunicación, medios de comunicación.
- Las características de los procesos de influencia: Coordinación entre lo ordenado y lo ejecutado, sincronía entre superior-subordinado.

- Las características de los procesos de toma de decisiones: La objetividad de criterio o fundamento en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
- Las características de los procesos de planificación: Los fundamentos tomados para fijar objetivos.
- Las características de los procesos de control: Forma en que se mantiene la disciplina.
- Los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento: De acuerdo a lo planeado, tener alternativas o planes de cambio ante situaciones adversas o impredecibles y la flexibilidad para retomarlas.

En contraste, Pritchard y Karasick en 1973 (citados por Durán, 1993) utilizan once componentes de Clima Laboral:

- Autonomía
- Conflicto
- Relaciones Sociales
- Estructura
- Calidad de recompensa / retribución
- Relaciones de recompensa / retribución
- Motivación
- Polarización de status
- Flexibilidad / innovación
- Interés recíproco de los miembros

Otro instrumento es el propuesto en 1984 por R. H. Moos, B. S. Moos y E. J. Trickett en el laboratorio de ecología social de la Universidad de Standford, California, que fue adaptado en Madrid, España, y el cual contempla tres dimensiones con diez sub - escalas:

- *Relaciones:* Evalúa el grado en que los empleados están interesados y comprometidos en su trabajo y el grado en que la dirección apoya a los empleados y les anima a apoyarse unos a otros. sus sub - escalas: Implicación, Cohesión y Apoyo.
- *Autorrealización:* Evalúa el grado en que se estimula a los empleados a ser autosuficientes y tomar sus propias decisiones, la importancia que se da a la buena planificación, eficiencia y terminación de las tareas y el grado en que la presión en el trabajo o la urgencia dominan el ambiente laboral. Sus sub – escalas son: Autonomía, Organización y Presión.
- *Estabilidad / Cambio:* Evalúa el grado en que los empleados conocen lo que se espera de su tarea diaria y cómo se les explican las normas y planes de trabajo, la utilización de normas y presión para controlar a los empleados, importancia que se le da a la variedad, al cambio y a las nuevas propuestas y el grado en que el entorno físico contribuye a crear un ambiente de trabajo agradable. Sus sub – escalas: Claridad, Control, Innovación, Comodidad.

1.3 Función de la medición del Clima Laboral

Se ha mencionado con anterioridad que la importancia de una buena percepción del Clima Laboral por parte del empleado en su organización, es de vital importancia en términos de la eficacia y la productividad ya que si por medio de la vida laboral se llegan a cubrir ciertas de las necesidades de un ser humano, este encontrará un mejor sentido de su existencia y elevará la calidad de vida tanto personal como profesional.

La función principal de medir el Clima Laboral dentro de una organización radica en que si existe una percepción negativa por parte de los empleados, probablemente se deba a ciertos factores que componen el Clima Laboral y que pueden ser corregidos o modificados de tal manera que generen una percepción

más positiva y se eleve la calidad y la eficiencia en la productividad dentro de la empresa.

Según Brunet (1987) controlar el clima implica cinco fases de acción:

- Fase uno: decidir que tipo de clima es el más adecuado (de acuerdo con la naturaleza de sus trabajadores y las labores que deben desempeñar).
- Fase dos: determinar el clima actual.
- Fase tres: analizar la "brecha de clima" y establecer un plan para lograr el clima ideal.
- Fase cuatro: tomar pasos concretos para mejorar el clima.
- Fase cinco: evaluar su propia eficacia en términos de su plan de acción y (redirigir su énfasis de control de clima).

Para términos de ésta investigación, sólo se emplearán las dos primeras fases de la medición.

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

- Cambios en el ambiente espacial.- que incluye la distribución de espacio para actividades (y gente) y la colocación de escritorios, mesas de trabajo y trabajadores.
- Cambios en las especificaciones del puesto y de la meta.- que incluye el grado en que los deberes se definen en detalle, el énfasis que se pone en las actividades de trabajo preescritas en comparación con las metas de desempeño y la forma en que se maneja el establecimiento de metas.
- Cambios en los esquemas de comunicación que implican la clase de control gerencial y sistemas de información utilizados, particularmente los

canales de comunicación, los informes requeridos (si los hubiera) y la cantidad y contenido típicos de la comunicación.

- Cambios en el estilo de liderazgo.- que implican el comportamiento del gerente, las suposiciones acerca de la gente y su estilo de relacionarse, etc.

También es importante medir el Clima Laboral por la importancia que tiene la influencia que éste causa en los empleados de cualquier organización.

- *Intereses del Clima Laboral*

Al hablar de intereses del Clima Laboral, es necesario mencionar que se basan en la economía y en el sentido humanista de una organización. Las causas económicas del interés por el clima están basadas en dinero y este es una fuente muy importante de motivación para los empleados ya que con el dinero, se pueden satisfacer otro tipo de necesidades. Algunas veces los trabajadores más satisfechos son los más eficaces y productivos.

Por otra parte, algunas administraciones se interesan en el bienestar de sus empleados con motivos altruistas y humanistas. Los seres humanos merecen ser tratados con respeto, dignidad y amabilidad, ya sea fuera ó dentro del trabajo.

La relación entre el Clima Laboral y los intereses de la empresa provienen de la naturaleza multidimensional del clima que hace que las variables que lo componen, sean numerosas y estén en interacción de manera que algunas veces es difícil aislarlas. De la misma forma, los efectos del clima sobre el rendimiento, la productividad o la satisfacción vienen a apoyar, muy frecuentemente, la naturaleza misma del clima.

El Clima Organizacional está significativamente influenciado por el tamaño de la organización y por la dependencia económica de esta última frente a las organizaciones. El tamaño tiene efecto negativo sobre el proceso social en el

interior de la organización y sobre las relaciones interpersonales; así, cuando más grande sea el tamaño de una organización, más alto será el control emocional, más formales y convencionales los papeles y más estructuradas las tareas mediante leyes o definiciones que la rigen.

Las empresas centralizadas y fuertemente jerarquizadas tienen una tendencia a producir climas cerrados, autoritarios, forzados y fríos; y, por lo tanto, molestos, para la creatividad de sus empleados. Las empresas creadoras tienen generalmente climas abiertos, participativos y cálidos.

Las políticas y los reglamentos formalizados por una organización con respecto a sus empleados tienen un efecto significativo sobre la percepción del Clima Organizacional de estos últimos. Si las políticas y los reglamentos restringen demasiado la emisión de sus comportamientos, éste se podrá sentir dentro de una organización impersonal. La política puede acreditar una cierta eficacia a corto plazo, pero a mediano o largo plazo se corre el riesgo de ver aparecer una baja importante en el rendimiento de los empleados causada por la falta de motivación, por las quejas, quizá por una huelga, una alta tasa de rotación, por el ausentismo, y quizá por actos de vandalismo. Los climas cerrados o autocráticos frecuentemente van a provocar, en los empleados, intensas reivindicaciones que pueden ser justificadas, injustificadas o aún exageradas.

El concepto de satisfacción del trabajo ha sido importante en el tema de las relaciones de trabajo, el Clima Laboral y en la predisposición a la sindicalización. La percepción de tener poder y de jugar un papel importante dentro de una organización constituyen predisposiciones para el deseo de sindicalización de los empleados. Cuando un individuo se siente preso en el interior de un sistema totalitario de una organización fría, rígida y burocratizada, este va a buscar mecanismos que le permitan hacerse escuchar. La sindicalización se vuelve entonces un mecanismo legal, socialmente reconocido, que permite en sus afiliados la posibilidad de ejercer una cierta influencia en su contexto de trabajo.

Las tensiones y el aspecto impersonal de ciertos climas de trabajo y la ausencia o la debilidad de las fuentes de comunicación para empujar a los empleados a desear una cierta forma de representación formal para expresar sus quejas.

Según Cotiis y Le Louam, citados en Brunet (1987), para que se considere como un medio de defensa eficaz de los intereses de los trabajadores, la voluntad de sindicalizarse dependerá de:

- a) La percepción de los empleados sobre la influencia que ejercen en su contexto de trabajo
- b) La importancia que le dan a la sindicalización como medio importante y eficaz para incluir sobre su organización

Los individuos la utilizarán cuando perciban que ésta les puede ayudar a alcanzar los resultados que ellos privilegian personalmente.

Estos autores mencionan 4 dimensiones importante de clima que pueden considerarse como factores que predisponen a los empleados para sindicalizarse.

Autonomía. La iniciativa y la autonomía dada a los individuos e el ejercicio de su trabajo.

Apoyo. El apoyo que ofrece la dirección a los empleados.

Reconocimiento. El tipo de reconocimiento otorgado para la organización para el trabajo bien hecho.

Equidad. El sentimiento de justicia y de equidad que perciben los empleados de parte de la organización.

2. EL SISTEMA BANCARIO EN MÉXICO:

¿Qué es un Banco?

Los bancos son instituciones financieras que aceptan depósitos y efectúan préstamos. Son los intermediarios financieros que la persona promedio contacta con más frecuencia. La intermediación financiera es una actividad importante en la economía por que permite que los recursos se canalicen de aquellos que de otra manera no los pondrían en su uso más productivo, hacia aquellos que si lo harían. De esta manera los intermediarios pueden ayudar a promover una economía más eficiente y más dinámica.

Los mercados financieros tienen una importante función en la economía ya que permiten la movilización de fondos sin oportunidades de inversión productiva hacia quienes tienen esa oportunidad, es decir, canalizan fondos de aquellos que han ahorrado fondos en exceso, debido a que gastan menos que su ingreso, hacia aquellos que tienen escasez de fondos, debido a que ellos desean gastar más que su ingreso. Haciéndolo, los mercados financieros contribuyen a una producción y eficiencia más alta en toda la economía.

El sistema financiero mexicano presenta tres categorías de elementos:

- 1) Un monto creciente de valores directos de una amplia variedad de características.
- 2) Facilidades de mercado para negociar valores, facilidades para la distribución primaria de nuevos valores emitidos y facilidades de mercados secundarios para intercambiar valores ya en circulación.
- 3) Una amplia variedad de intermediarios financieros-banca múltiple, banca de desarrollo, fideicomisos de fomento, sociedades financieras de objeto limitado, compañías de seguros y fianzas, casas de bolsa, sociedades de inversión y sociedades de inversión especializada en fondos de ahorro para el retiro, entre otras.

2.1. Esquema del sistema bancario en México

2.1.1. Banca Comercial

De principios de los años setenta a la fecha, la banca comercial mexicana ha pasado de una estructura de banca especializada, a una de grupos financieros de carácter bancario, luego a una de la banca múltiple; ahora se proyecta hacia una de grupos financieros modernos como preámbulo de la banca universal.

▪ *Banca Especializada*

A principios de los años setenta (1972), a los diferentes tipos de instituciones se les había asignado áreas de operación más o menos bien definidas. La banca comercial incluía los bancos de depósito, los bancos de ahorro, las financieras, los bancos hipotecarios, los bancos de capitalización y las instituciones fiduciarias.

En esta etapa de evolución bancaria, el sistema presentaba tres tipos de organizaciones bancanas, a saber: 1) bancos unitarios independientes, 2) banca de sucursales y 3) banca de grupo.

Un **banco unitario** independiente es una institución que opera una oficina y que no está relacionado con otro banco a través de lazos de propiedad y control. Un **banco de sucursales** es una institución que tiene concesión para funcionar y opera dos o más oficinas. Cada oficina local es dirigida por un gerente designado por los funcionarios de la oficina matriz. La **banca de grupo** es un arreglo por el cual dos o más bancos quedan bajo un control común de una institución bancaria, (Holding Company).

La banca de sucursales era la más extendida y su prototipo estaba dado por el Banco Nacional de México que operaba con 330 sucursales en el Distrito Federal y en toda la República. La banca de grupo estaba representada por el Banco de Comercio que controlaba una cadena de 35 Bancos de Comercio en la mayoría de los Estados de la República.

- *Grupos Bancarios*

El siguiente paso fue la formación de los grupos (bancarios) que por lo general tuvieron como núcleo un banco de depósito. Estos grupos financieros elevaron el nivel de eficiencia del sistema bancario como resultado de la estrecha conexión entre los elementos de los grupos financieros, se desarrollaron grandes flujos de fondos intra grupo, alcanzando una mayor eficiencia en el suministro de servicios financieros.

Los recursos totales de los seis grupos más fuertes constituían aproximadamente tres cuartas partes del total de los activos de la banca comercial. Estos grupos eran en 1972: Bancomer, Banamex, Londres y México, Mexicano, Comercial Mexicano, Internacional.

- *Banca Múltiple*

El fortalecimiento de los grupos bancarios dio paso al sistema de banca múltiple, que constituye una oferta de servicios integrados que facilitan al cliente la obtención de éstos en un solo lugar. La atención unitaria a toda la clientela en el punto de venta o ventanilla del sistema simplifica el servicio, y le da mayor eficiencia, lo que incrementa la productividad. Una vez efectuada la integración se hace posible acelerar la expansión de los servicios a un costo menor, ya que se utiliza un mismo canal para servir diversos fines.

- *Grupos Financieros*

Al producirse la estatización de la banca comercial en 1982, se generaliza la organización de la banca múltiple y se acentúa un proceso de fusiones reduciendo drásticamente el número de instituciones. Para 1990, el número de instituciones de banco múltiple era solamente de 18 cuando veinte años antes excedían las 200 instituciones.

En cuanto a la organización de la banca, se pronuncia definitivamente por la banca de sucursales.

▪ *Banca Universal*

A esta integración de grupos les seguirá, irremediamente, la banca universal propiamente dicha, o sea, la banca que bajo un mismo techo ofrezca todos los servicios financieros que ahora contempla suministrar la organización de los grupos financieros a través de instituciones separadas.

El número de bancos comerciales y sucursales en 1970 era de 104; para fines de 1990 había 20 bancos múltiples y 4 483 sucursales. El gobierno permitió la entrada de bancos extranjeros al territorio nacional en la forma de filiales aumentando el número total de bancos a 43 en 1995; y a finales de este año, existían 4, 806 sucursales.

2.1.2. Banca de Desarrollo

La Banca de Desarrollo se puede definir de la siguiente forma: es un intermediario financiero especializado en el sentido de canalizar sus recursos financieros y técnicos hacia sectores de la economía que el Gobierno considera trascendentes o prioritarios en el proceso de desarrollo económico equilibrado del país, que se distingue de la banca comercial por la disponibilidad y oportunidad del crédito y la adecuación de los plazos y montos a las características de los proyectos, por los criterios objetivos que utiliza en la evaluación de proyectos por los servicios financieros ampliados que ofrece, y por las actividades de promoción en que participa.

▪ *Bancos de Desarrollo*

Los recursos manejados por los bancos de desarrollo representaron en 1995 el 33% del total de recursos del sistema crediticio incluyendo la banca múltiple.

El grupo de bancos de desarrollo está formado por 8 instituciones con 564 sucursales a saber:

- ⇒ Nacional Financiera
- ⇒ Banca Nacional de Crédito Rural
- ⇒ Bancos Regionales de Crédito Rural (12)
- ⇒ Banco Nacional de Comercio Exterior
- ⇒ Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos
- ⇒ Banco Nacional de Comercio Interior
- ⇒ Financiera Nacional Azucarera
- ⇒ Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada

2.1.3. Instituciones Financieras No Bancarias

En la economía del país, las instituciones financieras no bancarias juegan un importante papel en canalizar fondos de los prestamistas ahorradores a los acreedores gastadores. E incluyen:

- ⇒ Instituciones de Seguros
- ⇒ Sociedades de Inversión
- ⇒ Planes de Pensión
- ⇒ Casas de Bolsa

2.1.4. Banco de México

- *Orígenes del Banco de México*

Para 1910 existía una red bancaria compuesta por 23 bancos comerciales emisores, dos bancos hipotecarios y seis bancos refaccionarios. Este sistema estaba regulado por la Ley General de Instituciones de Crédito de 1897.

Dentro de los bancos emisores destacaban los dos más grandes y los cuales operaban en la ciudad de México, el Banco Nacional de México creado den 1884 (resultante de la fusión del Banco Nacional Mexicano y del Banco Mercantil Mexicano) y el Banco de Londres y México formado en 1889.

Estos bancos tenían la facultad para tener sucursales y agencias en todo el país, en tanto que el resto de los bancos no podían establecer oficinas en la ciudad de México con algunas excepciones.

En materia de emisión de billetes, la ley facultaba al Banco Nacional de México y al Banco de Nuevo León a tener la circulación hasta tres veces el monto de sus existencias metálicas en caja; los demás bancos no podían exceder más de dos veces el monto de su efectivo metálico.

Al estallar la Revolución de 1910 y desde la caída del Presidente de México, el General Porfirio Díaz, en mayo de 1911, los bancos de emisión experimentaron una serie de dificultades y tropiezos a tal punto que en julio de 1914, se encontraban cerca de la bancarrota.

En septiembre de 1913, Don Venustiano Carranza en un discurso pronunciado en el salón de Cabildos del Municipio de Hermosillo, expuso:

"Cambiamos todo el actual sistema bancario, evitando el monopolio de las empresas particulares, que han absorbido por largos años las riquezas de México; y aboliremos el derecho de emisión de billetes o papel moneda, por bancos particulares. La emisión de billetes debe ser privilegio exclusivo de la nación. Al triunfo de la Revolución establecerá el Banco Único de Emisión, el Banco del Estado, propugnándose de ser preciso, por la desaparición de toda institución bancaria que no sea controlada por el gobierno". (Ramírez, 1998, p. 243).

En abril de 1916 la Comisión Monetaria, que constituyó una aproximación de lo que sería un banco único de emisión ya que tuvo como propósito regularizar la circulación de moneda fiduciaria y fraccionaria.

El 5 de febrero de 1917, cuando el Congreso Constituyente de Querétaro aprobó incluir como excepción dentro del artículo 28 Constitucional, que prohíbe los monopolios o estancos de cualquier clase, el correspondiente a la acuñación de moneda y a la emisión de billetes "por medio de un solo banco, que controlará el Gobierno Federal..."

Pero el perfil del Banco de México, como banco central en su sentido ortodoxo, no se alcanzó en 1925 sino hasta después de las reformas legales de su ley Orgánica en 1932 y en 1936.

▪ *Estructura formal del Banco de México*

La actual estructura del Banco de México esta basada en la Ley del Banco de México de diciembre de 1993. Consiste de una matriz en el D.F. y nueve sucursales regionales, La Junta de Gobierno, la Comisión de Cambios y el Gobierno. La acción del Banco de México se ejerce sobre bancos comerciales, bancos de desarrollo y otros intermediarios financieros.

Al Banco de México de acuerdo con su Ley vigente le corresponde desempeñar las siguiente funciones:

- I. Regular la emisión y circulación de la moneda, los cambios, la intermediación y los servicios financieros, así como los sistemas de pagos.
- II. Operar con las instituciones de crédito como banco de reserva y acreditante de última instancia.
- III. Prestar servicios de Tesorería del Gobierno Federal y actuar como agente financiero del mismo en operaciones de crédito interno y externo.

- IV. Fungir como asesor del Gobierno Federal en materia económica y, particularmente, financiera.
- V. Participar en el Fondo Monetario Internacional y en otros organismos de cooperación financiera internacional o que agrupen a bancos centrales.
- VI. Operar con el Fondo Monetario Internacional, con bancos centrales y con otras personas que ejerzan funciones de autoridad en materia financiera.

Como acreditante o prestamista de última instancia el Banxico tiene la tarea básica de evitar los pánicos financieros y para ello debe prestar a los bancos comerciales y a las demás instituciones financieras cuando se presente una amenaza de este tipo. Esta función del Banco de México se puso a prueba con la crisis económica y financiera experimentada a finales de 1994 en que se generó un serio riesgo de insolvencia del sistema bancario, por lo que el Banco de México junto con la secretaria de Hacienda y Crédito Público pusieron en marcha un amplio paquete de medidas para fortalecer la confianza de los agentes económicos en el sistema bancario mexicano.

El Banco de México participa en representación del Gobierno Mexicano ante organismos de cooperación monetaria y financiera internacionales como son el FMI, el BIRF, el BID y otras.

2.2. Situación Actual de la Banca en México

Actualmente es sabido que poco a poco se han ido fusionando los bancos de México con Compañías extranjeras, al grado en que al día de hoy sólo queda un solo banco sin fusionar: Banorte. Este ha sido un proceso largo de 10 años que tiene su origen en situaciones anteriores de desestabilización del país; pero es importante resaltar que ha sido más notorio este cambio a partir de 1992 durante el gobierno del Lic. Carlos Salinas de Gortari. Asimismo este proceso ha afectado al personal de los bancos ya que ha sufrido de recortes y reestructuras organizacionales, lo cual puede afectar la percepción del Clima Laboral.

- *Antecedentes*

Es sabido que a lo largo de la historia del país se han tenido que afrontar una serie de crisis económicas a las cuales se han propuesto distintas soluciones. Dentro de la crisis de 1982 una de la soluciones que implementó el gobierno de México fue la de privatizar la Banca.

La privatización de la Banca en México es la continuación de esta supuesta solución. A finales de 1982, el número de paraestatales se consideraba cercano a 1,200, incluida la Banca. Sin embargo, el universo de esas empresas aportaba el 15% del Producto Interno Bruto (PIB) y ocupaba el 5% de la población económicamente activa, pero una sola empresa pública, PEMEX, aportaba el 10% del PIB. Esto desmentía la campaña permanente y sistemática que la burguesía sostuvo, sobre todo en los sexenios de 70-76 y 76-82, en la que acusaba al gobierno de robar al país y no permitir la libre productividad de éstas. (Calderón, 1991)

En 1982, el gobierno proclamó que de alguna manera el Estado se veía impedido a prestar la debida atención a los problemas nacionales. Por otra parte, se le criticaba al gobierno la posesión de muchas empresas públicas, las que se

postulaba que deberían estar en manos de quienes las administraran adecuadamente, es decir, la iniciativa privada.

Durante el sexenio de Carlos Salinas de Gortari, el Poder Ejecutivo sostuvo: "Es inaceptable un Estado tan propietario, frente a un pueblo con tantas necesidades y carencias (...) El Estado vende sus bienes para resolver males sociales y canaliza sus energías para abrir espacios a los particulares, para que aumenten el empleo, la inversión y toda la patria florezca". (*La Jornada*, 1990)

Dentro de esta frase el Estado no reconoce públicamente que las empresas que vendía eran empresas rentables que hubieran permitido al Estado disponer de recursos para atender permanentemente las necesidades y carencias sociales de que se habla. Aunque los recursos del Estado pueden resolver algunos problemas sociales, la mayor parte de estos recursos está destinado al pago de la deuda pública interna donde el acreedor es la propia iniciativa privada.

Por otra parte, las empresas públicas ofrecían bienes y servicios subsidiados a la empresa privada, pero también atienden las necesidades de su fuerza de trabajo al subsidiarles bienes y servicios como ocurre en los casos del IMSS y el extinto CONASUPO, por ejemplo. Con estas últimas empresas se disminuían las prestaciones de los trabajadores por mayores salarios, por lo que abarataban, y en parte lo siguen haciendo, su valor.

La política neoliberal que predominaba en esos años (y que actualmente predomina) manejaba la premisa de que la economía debe orientarse a apoyar al capital privado sin restricciones, no importa su procedencia. Se pensaba que sólo el capital es capaz de resolver los problemas de las sociedades. Lo anterior puede ser la clave del inicio de la privatización de la banca y de la entrada de capital extranjero en esa área hacia México.

Otro de los factores que impulsaron la fusión de capitales nacionales con extranjeros, fue la firma del Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos, Canadá y México (TLC) lo cual es evidente con la fusión de los bancos dado a que

no se encontraban en condiciones para competir con la banca de Estados Unidos y Canadá.

La prueba clara es la frase "...con el TLC, el proceso de fusión de los capitales nacionales con los internacionales se acentuará, con toda seguridad..." Por ejemplo, el caso particular de Cementos Mexicanos que ya es empresa transnacional ya que se fusionó con cuatro empresas norteamericanas (entre ellas, la Gulf Cast Portland Cement Co. y la Houston Shell and Concret Co.). (La Jornada, 1990).

Para finales de 1991, se esperaban recaudar alrededor de 15 billones de pesos con la venta de bancos y compañías acereras, lo que muestra claramente que ya se planeaba una privatización de la Banca como posible solución (una de las más viables que se encontraban en esos años) a las desestabilizaciones económicas del país.

- *La privatización de la Banca*

Con respecto a la privatización de la Banca en México se puede hacer alusión a una de las transformaciones que se han dado en la intermediación bancaria en el país y a nivel mundial. Entre las más significativas figura el que la Banca deja de jugar únicamente el rol de recibir y prestar depósitos, pues desde hace tiempo, es también emisora de valores, en combinación con empresas privadas y el gobierno.

Para entender las acciones llevadas a cabo por el gobierno Salinista con respecto a la banca, es importante reflexionar del por qué lo que hoy se privatiza tiene que haber sido nacionalizado con anterioridad.

Una breve síntesis señala que la nacionalización fue una solución del propio gobierno a la crisis económica que imperaba en ese momento, lo que hizo posible, con la autorización para el establecimiento de la Banca múltiple en 1976, que los grupos financieros bancarios elevaran su importancia en la economía nacional al concentrar la expansión del sistema bancario.

Pasado el 1° de mayo de 1990, el presidente de la República anunció que privatizaría la Banca (misma que con anterioridad había sido nacionalizada) con el propósito de absorber las deudas, tanto interna como externa donde la deuda externa se trata de cambiar por inversión (swaps) en subasta.

Para el 17 de mayo del mismo año, el secretario de Hacienda, Pedro Aspe, anunció que el gobierno se desprendía de la Banca porque no se justificaba que el Estado poseyera esos cuantiosos recursos "mientras exista la incuestionable e impostergable obligación de dar respuesta positiva a las enormes necesidades sociales". (La Jornada, 1990).

Se establecieron también medidas para evitar la concentración en pocas manos y para garantizar la participación de capitalistas grandes, pequeños y medianos.

A raíz de lo anterior, hasta el día 18 de agosto de 1991 se habían vendido cuatro bancos. El primero fue Multibanco Mercantil, el 10 de junio al grupo PROBURSA; el segundo banco vendido, el cual fue asignado a una Casa de Bolsa, fue BANPAIS; el siguiente banco privatizado fue Banca CREMI, vendido a la Casa de Bolsa MULTIVALORES; posteriormente se privatizó Banca CONFIA, asignado al Grupo ABACO.

Posteriormente comenzaron a venderse los Bancos más importantes del país, los gigantes del sistema bancario: el primero de ellos fue Grupo Financiero Bitel que se formó en 1992 como resultado de la unión de dos instituciones: Grupo Prime, que operaba con varias empresas financieras no bancarias en la época de la estatización bancaria, y Banco Internacional, que se incorporó al Grupo en Julio de 1992 durante el proceso de reprivatización de la Banca Mexicana.

Como dato interesante en función al Clima Laboral de esta institución se realizó un proceso de reingeniería, el cual incluye la modernización de procesos y el crecimiento en cobertura que se han realizado desde 1992 con importantes acciones para fortalecer la situación financiera del Banco. Estas acciones se

intensificaron en 1995 a consecuencia de la crisis económica que se suscitó en nuestro País, lo cual representa un movimiento de personal intenso.

No obstante del tiempo transcurrido, Bital es una institución financiera que sigue experimentando cambios que no han sido concretados. En recientes publicaciones se destaca que Bital está iniciando una estrategia para concluir su capitalización, por lo que está abalando la asociación con la mayoría de capital a favor del grupo inglés Hong Kong Shanghai Banking Corporation (HSBC). A la par está negociando con la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) un contrato de compra-venta de activos de Banco Atlántico.

Para el HSBC, Bital es clave para ingresar al mercado mexicano pues es la franquicia bancaria más grande en México. De concretarse la adquisición de la mayoría accionaria de Bital por parte del HSBC, la banca extranjera llegaría a poseer más de 80% del capital de los bancos mexicanos y en particular al banco inglés le permitiría competir con otros 2 grandes, como Banamex-Citigroup y BBVA Bancomer.

Posteriormente se privatizaría uno de los gigantes: Bancomer, este banco fue fundado en la ciudad de México en 1932, el cual operaba bajo el modelo de Banca Universal. Finalmente en julio del 2000, los accionistas de Grupo Financiero Bancomer (GFB) aceptan la oferta de BBVA de fusionar GFB con Grupo Financiero BBV-Probursa (subsidiaria mexicana de BBVA), y capitalizar a Bancomer. Como resultado de este acuerdo, BBVA realiza una contribución de capital de 1,400 millones de dólares en efectivo, adquiriendo el control operativo de GFB, cuya denominación social cambia a Grupo Financiero BBVA Bancomer. Actualmente, BBVA tiene aproximadamente el 48% del capital social de GFB.

En 1864 se establece en México el primer banco privado llamado "Banco de Londres, México y Sudamérica". De 1992 a 1997 se crea el Grupo Financiero Serfín. Finalmente, el 8 de mayo del 2000, Banco Santander Mexicano gana las

licitaciones y el 12 de febrero del 2001 se crea lo que hoy se conoce como Grupo Financiero Santander Serfin.

Banamex era considerado el banco más grande del país; se esperaba que si iba a sufrir una fusión, fuera con Bancomer, que era el banco que le seguía en proporción. Sin embargo, Grupo Financiero Banamex-Accival ("Banacci"), y Citigroup, la compañía de servicios financieros globales más importante del mundo, anunciaron el 17 de mayo del 2001 un acuerdo a través del cual Banacci y todas sus subsidiarias directas e indirectas se integrarían a las operaciones globales de Citigroup. Bajo los términos de la transacción, las operaciones de Banacci y de Citigroup en México serán integradas bajo el nombre de Banamex.

Finalmente, el 6 de agosto del 2001, Citigroup, concretó la adquisición del Grupo Financiero Banamex-Accival, S.A. de C.V. integrándose así el Grupo Financiero Banamex, S.A. DE C.V.

Con esta integración, estas instituciones financieras se consolidaron como el Grupo Financiero líder de México, ofreciendo ser la institución financiera más sólida e importante a nivel mundial.

Por otra parte, en febrero de 1993, Grupo Financiero Inverlat (otro de los bancos importantes de México) integró al grupo Financiero a Multibanco Comermax, además de Casa de Bolsa Inverlat y Casa de Cambio Inverlat.

Tras el deterioro financiero que Grupo Financiero Inverlat, S. A. de C. V. sufrió como resultado de la crisis económica de 1994, Scotiabank se obligó a adquirir el 10% de las acciones de Grupo Financiero Inverlat (GFI) mediante la administración del Banco y al GFI de conformidad con los términos de una reestructura financiera.

A partir del 15 de enero de 2001, la denominación social de GFI cambió a Grupo Financiero Scotiabank Inverlat, S. A. de C. V., y la denominación social del Banco cambió a Scotiabank Inverlat, S. A. Las denominaciones sociales de las otras

empresas del grupo cambiaron a Scotia Inverlat Casa de Bolsa y Scotia Inverlat Casa de Cambio.

En contraste, en 1986 se estableció el Banco Mercantil del Norte, S.N.C., nombre que refería la fusión del Banco Mercantil de Monterrey con el Banco Regional el Norte. Y en 1992, Banorte fue adquirido por el grupo actual de emprendedores accionistas, encabezado por Roberto González Barrera.

Un año después, con la incorporación de los servicios de Casa de Bolsa, Factoraje, Almacenadora y Arrendadora, se constituyó como actualmente se encuentra: Grupo Financiero Banorte; el único banco que no ha sido adquirido por capital extranjero hasta la fecha.

Por otra parte, el Banco Nacional de Servicios Financieros (BANSEFI) era, hasta abril del 2001, conocido como el Patronato de Ahorro Nacional (Pahnal). A diferencia del resto de los bancos mencionados con anterioridad, este es un banco de Desarrollo pero que también ha sufrido de transformaciones que no necesariamente son fusiones con empresas extranjeras. Sin embargo, el hecho de "sufrir una transformación" hace referencia a que se hicieron reformas dentro de la institución para generar mejoras que podría ser apoyar el ahorro popular y el crédito. Es decir, que se unió con otras instituciones Nacionales para crear nuevos programas que favorezcan el ahorro por medio de facilidades de crédito, lo cual representó, como en cualquier institución en la que se sufren cambios, movimientos en su estructura organizacional.

Los bancos extranjeros han considerado para invertir en México en base a que tiene un alto porcentaje de población bastante joven, que pronto ingresará al mercado laboral, con la que pueden hacer negocios como otorgar préstamos, emitir tarjetas de crédito o abrir cuentas de ahorro o inversión, lo cual representa una buena inversión.

En resumen, (sin contar las instituciones financieras nacionales como BANSEFI) sólo queda un solo banco 100% mexicano: Banorte; todos los demás, han tenido

que verse en la necesidad de vender parte de sus acciones a empresas extranjeras a fin de poder participar en el mercado internacional, por lo que se concluye que la mayor parte de los bancos en México han sufrido cambios notables al estar fusionados con alguna otra institución financiera.

En la actualidad, la única constante en México, es el cambio, algo sumamente notorio en la estructura de los bancos, y definitivamente, si esta fusión provoca cambios en el simple nombre de la empresa, internamente la estructura organizacional se ve afectada, lo que podría implicar una percepción negativa del Clima Laboral por parte del personal.

3. MÉTODO

3.1. Pregunta de Investigación:

Debido a que la presente investigación tiene un carácter descriptivo, no existe un problema como tal, debido a ello se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es la percepción general del Clima Laboral (autonomía, estructura, reconocimiento, y remuneraciones) de los empleados de las instituciones bancarias del Distrito Federal, y cuál es su relación con los factores sociodemográficos de los mismos?

Justificación:

Ya que el objetivo de esta investigación es diagnosticar la situación de Clima Laboral en instituciones bancarias en el Distrito Federal, recopilando información y conociendo las opiniones de algunos miembros de estas organizaciones, se pretende identificar la percepción de los empleados en aquellas áreas o factores que componen un Clima Laboral relacionándolos con los factores sociodemográficos de los trabajadores, ya que los bancos (y sus empleados) han sido reestructurados severamente en los últimos años a partir de la fusión entre bancos extranjeros y bancos mexicanos que comenzó durante el sexenio del Lic. Carlos Salinas de Gortari, enfatizándose durante el gobierno del Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León; y que prevalece en el actual gobierno del Lic. Vicente Fox Quezada; originando así, un cambio radical tanto en la estructura organizacional de los bancos, como en sus recursos humanos.

Lo anterior, es un factor determinante que da a lugar a una serie de movimientos como rotación de personal, liquidaciones, recontrataciones, despidos, etc., lo que, a su vez, desemboca en una serie de insatisfacciones, incertidumbre, dificultad para la adaptación, etc. Esto representa un campo susceptible de investigación respecto a la percepción del Clima Laboral dentro de las instituciones bancarias y

puede implicar sólo el inicio de la detección de necesidades del personal, y así llegar a la planeación de programas de desarrollo humano en los que se incluyan capacitaciones, inducción, conferencias, talleres, apoyo psicológico, etc.

Un Clima Organizacional estable es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio forma parte del activo de la empresa y como tal, deben valorarlo y prestarle la debida atención. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo trabajado, van a conformar el Clima Organizacional. De acuerdo a lo anterior, un Clima Laboral satisfactorio incrementa la productividad de las organizaciones y la calidad de las actividades desarrolladas por los mismos a la vez que se disminuye el estrés e incrementa su salud mental, teniendo esto, un alto grado de relevancia social.

Se considera al Clima Laboral con un enfoque multifactorial descrito por Brunet (1987): autonomía, estructura, recompensas y reconocimiento; donde cada uno de ellos muestra las condiciones en las que labora un grupo de personas, así como las estrategias que se llevan a cabo y los procedimientos que provocan un comportamiento específico. A partir de esto, se elaboró un cuestionario que mide el Clima Laboral en las instituciones bancarias, llevando a cabo el procedimiento de análisis de contenido de las teorías y aproximaciones referentes a la medición del Clima Laboral para obtener un banco de reactivos adecuados a los cuatro factores de medición que conforman el cuestionario que se aplicó a los empleados de las instituciones bancarias del D.F.

3.2. Objetivos

• Objetivo general

Diagnosticar la percepción de los empleados de instituciones bancarias en relación al Clima Laboral (autonomía, estructura, recompensa y reconocimiento) tomando en cuenta los aspectos demográficos y socioeconómicos.

▪ *Objetivos Específicos*

1. Determinar cuál es la percepción de la autonomía en las instituciones bancarias del D.F.
2. Determinar el grado de estructura percibido por los empleados bancarios del D.F.
3. Determinar la percepción en cuanto a las recompensas o remuneraciones que reciben los empleados bancarios del D. F.
4. Determinar la percepción del reconocimiento, consideración y agradecimiento hacia los empleados de las instituciones bancarias del D. F.
5. Determinar si existen diferencias entre la percepción del Clima Laboral según el puesto desempeñado.
6. Determinar las diferencias existentes en la percepción de los empleados sindicalizados respecto al grado de estructura de la institución en comparación con los empleados no sindicalizados.
7. Determinar si el salario influye en la percepción del Clima Laboral.
8. Obtener las diferencias entre los grupos de edad de los sujetos y la percepción del Clima Laboral.
9. Obtener las diferencias entre el género de los sujetos y la percepción del Clima Laboral.
10. Obtener las diferencias entre la escolaridad de los sujetos y la percepción del Clima Laboral.

3.3. Variables

- *Variables Independientes y Clasificadoras*

Factor sociodemoGráfico:

- a) Datos personales
 - b) Datos escolares
 - c) Datos laborales
 - d) Datos familiares
-
-

- *Variables Dependientes*

Los Cuatro Factores de Clima Laboral a Medir:

- a) Nivel de Autonomía Individual (Autonomía)
- b) Grado de Estructura y Obligaciones Impuestas (Estructura)
- c) Tipos de Recompensa o Remuneración (Recompensa)
- d) Reconocimiento

3.4. Definición Conceptual

- *Variables Independientes*

a) Datos personales: proporcionan datos generales del empleado bancario como son; sexo, edad, estado civil, nacionalidad, religión, lugar de nacimiento, etc.

b) Datos escolares: proporcionan información del grupo de preparación del empleado bancario y comprende aspectos como: último grado de estudios, promedio final. Idioma, programas que maneja, tipo de escuela (pública o privada)

c) Datos laborales: proporcionan información del empleo actual, de la trayectoria laboral del empleado bancario así como el grado de experiencia por ejemplo: institución financiera en la que se desempeña, sueldo, puesto desempeñado, si ha laborado en otros bancos.

d) Datos familiares: proporciona información acerca de las personas con las que convive el empleado bancario por mencionar, si viven sus padres, sus ocupaciones el lugar que ocupa en su familia (si es soltero) y si tiene hijos, así como sus pasatiempos.

- *Variables Dependientes*

Con base en las definiciones de los autores Bowers, Taylor, Litwin y Stringer (En Brunet, 1987) la definición conceptual de las variables dependientes queda de la siguiente manera.

*Autonomía: esta dimensión refleja la posibilidad del sujeto de percibir que puede ser su propio patrón y de conservar para sí mismo un cierto poder de toma de decisiones para el desempeño de las actividades y la solución de problemas evaluando la información con la que dispone en la organización en la que labora. Asimismo, la flexibilidad y tolerancia para aceptar sugerencias, opiniones y actitudes de los demás que difieran de su punto de vista, es decir, tolerancia al conflicto. Y finalmente, lo anterior desencadena la percepción de que la organización permite cambios e innovaciones.

*Estructura: esta dimensión se entiende como todos aquellos aspectos que se ven implícitos en la percepción que tienen los empleados sobre las obligaciones que tienen que cumplir, las reglas y políticas de la organización, y la trascendencia que tienen las diferencias jerárquicas entre superiores y subordinados. Asimismo, envuelve el hecho de que el trabajador perciba que se le toma en cuenta para la planeación y cumplimiento de objetivos, que existe una comunicación abierta, facilidad de expresión y libertad de sugerencias, y que las reglas que se tienen que cumplir mantienen el control en la organización sin cuartar su libertad.

*Recompensa o remuneración: Esta dimensión abarca los aspectos de salarios, prestaciones, reparto de utilidades, bonos, aguinaldos, aumentos salariales, etc., los cuales implican las remuneraciones o ganancias que se pueden valorar tanto en efectivo como en especie o intangibles que son retribuidas al trabajador en virtud de un contrato de trabajo por sus servicios. También se incluyen los beneficios de Seguridad Social que permiten al trabajador tener un respaldo en situaciones de riesgo / enfermedad, la remuneración por parte de la empresa por concepto de las ganancias que ésta ha obtenido en el transcurso de un tiempo determinado, estímulos económicos, pagos anuales proporcionales al tiempo que hayan trabajado y los aumentos.

*Reconocimiento: Esta dimensión abarca aspectos que envuelven la forma en que los superiores se interesan en apoyar e impulsar a sus subordinados hacia el

desarrollo tanto personal como de la empresa y que genere una relación de amistad o cooperación entre empleados y sus jefes que proyecte una relación de trabajo equitativa en la que los empleados tienen participación en la realización de objetivos y se les asignan responsabilidades que implican la confianza y el compromiso mutuo.

3.5. Hipótesis

Existen diferencias estadísticamente significativas en la percepción del Clima Laboral respecto a los datos sociodemográficos de los empleados bancarios del D.F.

3.6. Sujetos

Población: de un total de aproximadamente 2, 500 trabajadores de sucursales bancarias, se tomó al 10% para seleccionar la muestra, tomando así, al rededor de 25 empleados por sucursal, por lo que los sujetos se definen de la siguiente manera: empleados del D.F. que laboran en las siguientes instituciones bancarias: Serfin, Bitai, Banorte, Bancomer/BBVA, Banamex/Citibank, Bancefi e Inverta/Scotianbank; de los cuales aproximadamente 50% fueron mujeres y 50% fueron hombres, con una edad entre los 20 y 55 años que desempeñan los siguientes puestos: cajeros, gerentes, subgerentes, ejecutivos, administrativos, auxiliares, comodines, jurídicos, promotores, supervisores, asesores y otros.

3.7. Muestreo

249 empleados de instituciones bancarias seleccionado a través de un muestreo no probabilístico accidental no estratificado.

3.8. Tipo de Estudio

Estudio Descriptivo-Correlacional. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

Por su parte, los estudios correlacionales tienen como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables (en un contexto en particular) (Hernández, 1998)

3.9. Diseño

El tipo de diseño utilizado es no experimental, ya que las variables o hechos ya ocurrieron en la realidad y se realizó sin manipular deliberadamente las variables independientes; es un enfoque retrospectivo. Dentro de los diseños de su clase, este es un diseño transversal descriptivo para la descripción de la muestra y transversal correlacional que es para comprobar si existe relación entre las variables investigadas. Los diseños de investigación transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. (Hernández, 1998)

Se investigó en base a un solo grupo de personas.

3.10. Instrumentos

Cuestionario "Clima Laboral Bancario" (CLB) (Anexo 2) que mide la percepción de los cuatro factores que conforman el Clima Laboral de la institución con escala de respuestas tipo Lickert y cuestionario SociodemoGráfico (Anexo 3) que recopila los datos personales y demoGráficos de los sujetos con respuestas de opción múltiple.

El cuestionario CLB cuenta con un manual de calificación que se encuentra en el Anexo 4.

• *Elaboración del Instrumento*

Una vez identificados el objetivo, las variables y la información en general que se deseaba obtener, se procedió a estructurar el cuestionario "Clima Laboral Bancario" (CLB), elaborado por estudiantes del grupo 1001, de la materia "El Estudio del Trabajo" de la Facultad de Psicología, UNAM (dentro de los cuales se encontraban los representantes de ese trabajo de tesis) para medir e identificar los factores que intervienen en el Clima Laboral de las instituciones Bancarias.

En la primera etapa, el grupo se dividió en cuatro equipos que representaban cada uno de los factores (autonomía, estructura, recompensa y reconocimiento), es decir, cada equipo elaboró los reactivos correspondientes al factor asignado.

Posteriormente, se hizo un análisis de los reactivos de cada factor previamente elaborados por dichos equipos para poder darle dirección ya sea afirmativa o negativa, revisar sintaxis y que cumpliera con las características de un reactivo claro y específico. En la primera versión del instrumento, se obtuvieron 77 reactivos. (Anexo 1) Después, fueron intercambiados entre los equipos los reactivos de cada factor ya elaborados, para hacer una revisión de la redacción y la dirección, así como el hecho de que discriminaran o midieran lo relacionado con cada factor. Una vez obtenida la validez interjueces, se obtuvo un banco de reactivos final con un número total de 92 y se procedió a unir los factores en el cuestionario CLB. (Anexo 2)

En la segunda etapa se elaboraron los reactivos correspondientes al cuestionario sociodemográfico (Anexo 3) en el que se siguieron los pasos anteriores, o sea, dividir en cuatro equipos al grupo y a cada equipo se le asignó la tarea de elaborar los reactivos correspondientes a un área a evaluar (datos personales, datos escolares, datos laborales, datos familiares); ya evaluados los reactivos de cada área, se unieron para formar un solo cuestionario sociodemográfico que fue anexado al cuestionario CLB.

A este procedimiento se le conoce como "validez interjueces", lo que supone que expertos en la materia analizan que el cuestionario mida lo que pretende medir. lo que proporciona al instrumento la validez de contenido, la cual se refiere al muestreo representativo del material con que se construye un instrumento. (Nunnaly, 1995)

Después de haber hecho la aplicación del cuestionario CLB a empleados bancarios del D.F., se realizó la base de datos de respuestas por medio del cual se obtuvo un análisis de confiabilidad por factor y general del instrumento. La confiabilidad supone que el instrumento contenga la consistencia interna que describe estimaciones de confiabilidad basadas en la correlación promedio entre reactivos dentro de una prueba que permita que el mismo se generalice para distintas investigaciones enfocadas a medir el Clima Laboral. El coeficiente α (alpha), por lo común proporciona una buena estimación de la confiabilidad por que el muestreo del contenido es la principal fuente de error de medición para constructos estadísticos y además debido a que es sensible al muestreo de factores situacionales así como de contenido del reactivo (Nunnaly, 1995).

La confiabilidad fue obtenida por el método estadístico de Alpha de Cronbach, los resultados se muestran en la Tabla 1:

Tabla 1
Alpha de Cronbach para los factores del cuestionario de
Clima Laboral Bancario

Factores/ α	Factor 1 Autonomía	Factor 2 Estructura	Factor 3 Recompensa	Factor 4 Reconocimiento	Factor 5 General
α	.8239	.9095	.7797	.8972	.80

α = alpha de Cronbach

Los resultados mostrados en la Tabla 1 muestran que el CLB tiene alta confiabilidad.

3.11. Procedimiento

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Una vez elaborados los instrumentos y obtenida la validez, se prosiguió a su aplicación, la cual consistió en que se aplicaran los dos cuestionarios (CLB y Sociodemográfico) a empleados de cualquier institución Bancaria de las siguientes: Serfin, Bital, Banorte, Bancomer/BBVA, Banamex/Citibank, Bansefi e Inverlat/Scotianbank, sin importar el puesto desempeñado. Una vez obtenidas las aplicaciones, se prosiguió a la elaboración de la base de datos capturada en el programa de cómputo Excel donde la forma de registro fue el vaciado de los 92 reactivos del CLB y posteriormente de las variables sociodemográficas las cuales llevan el orden de: personal, escolar, laboral y familiar.

Después se trasladó al programa de cómputo SPSS para la realización de los análisis estadísticos pertinentes los cuales fueron:

- Asignar nombres a cada una de las variables, así como la asignación de niveles.
- Limpieza de datos a través de la obtención de frecuencias por variable obteniendo las medidas de tendencia central.
- Recodificación de las variables del cuestionario para que todas obtuvieran una dirección positiva.
- Obtener la calificación de cada factor de Clima Laboral a través de la realización de sumatorias de los reactivos divididos entre el número de reactivos de cada factor para formar únicamente una base de datos de cuatro factores.
- Obtener la calificación general de Clima Laboral a través de la sumatoria de los cuatro factores (para mayor información ver manual de calificación, anexo 4).
- Estudiar la distribución de los datos y realizar grupos para correr los análisis correspondientes.
- Interpretación de los resultados en base a los análisis estadísticos comparando grupos de interés (Anovas y Correlaciones).
- Se construyó el manual de calificación para el cuestionario CLB que correspondió a la descripción de los puntajes obtenidos de cada factor.

4. RESULTADOS

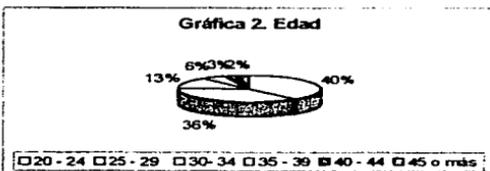
4.1 Estadística Descriptiva

- *Frecuencias y Medias*

En este apartado se incluyen las frecuencias de las variables dependientes e independientes basándose en las medidas de tendencia central: Media y Mediana así como la Desviación Estándar. Para ello se utilizaron Gráficas que permitirán visualizar de forma más clara los resultados obtenidos.



De un total de 249 sujetos, la muestra se distribuyó cuantitativamente de manera homogénea como se muestra en la Gráfica 1; estando constituida de 130 hombres y 119 mujeres.



Los sujetos investigados se distribuyeron entre los 20 y los 52 años de edad, sin embargo, debido a que las frecuencias de los sujetos mayores eran bajas, se

recodificó haciendo rangos de edades de 5 años apareciendo como se muestra en la Gráfica 2 donde se observa que la muestra investigada fue joven en su mayoría.



En el rubro de Estado Civil en la Gráfica 3 se encuentra que 152 sujetos tenían una pareja (considerando todos los tipos de relaciones de pareja: matrimonio, unión libre, noviazgo, etc.) y 96 sujetos reportaron no tener pareja actualmente.



En cuanto a la nacionalidad que tenían los sujetos los resultados en la Gráfica 4 muestran que 244 fueron mexicanos y sólo 5 fueron extranjeros.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los resultados de la Gráfica 5 respecto al rubro de religión reflejan que 210 sujetos reportaron pertenecer a la religión católica, 22 son cristianos y 17 profesaban otra religión.



La Gráfica 6 muestra que de la mayor parte de la muestra nacieron en el Distrito Federal con una cantidad de 228 sujetos y sólo 16 nacieron dentro de otros estados de la república (considerando que 5 son de nacionalidad extranjera).



En la Gráfica 7 de escolaridad el total de los 249 sujetos se distribuyeron de la siguiente manera: 97 cursaron la Licenciatura, 91 la preparatoria, 47 una carrera comercial, 10 la maestría, 3 nada más estudiaron hasta la primaria y 1 la secundaria.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



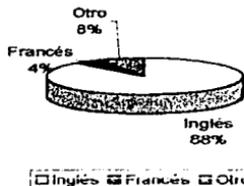
La Gráfica 8 representa los rangos obtenidos en los Promedios Escolares reportados por los sujetos de la muestra, en los que 125 obtuvieron un promedio de 8 siendo la mayoría.



Con respecto al tipo de escuela, la Gráfica 9 señala que 200 de los sujetos estudiaron en escuelas públicas, siendo la mayor parte de la muestra.

TESIS CON
FALLA DE ORDEN

Gráfica 10. idiomas que Maneja



Como se observa en la Gráfica 10, la mayor parte de la muestra manejaba el idioma Inglés y sólo una pequeña parte se agrupó en francés y alguna otra lengua extranjera. El porcentaje de dominio que se reportó fue de 70 personas con un 25%, 78 personas con un 50%, 69 con 75% y 13 con un 100% de porcentaje de dominio de la lengua que maneja.

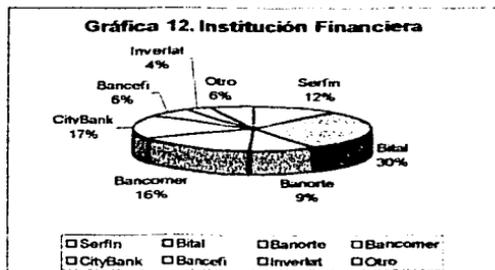
Gráfica 11. Número de Programas de Cómputo que Maneja



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En cuanto al rubro del número de programas de cómputo que manejan los sujetos encuestados, la mayoría de estos, es decir, 86 sujetos, reportaron manejar sólo un programa de cómputo. El porcentaje de dominio de esos programas que

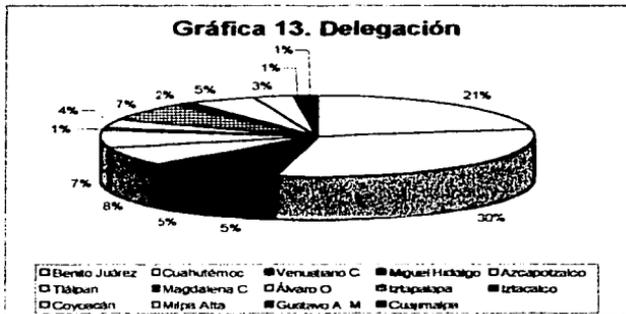
reportaron manejar se especifica de la siguiente manera: 27 personas el 25%, 38 con el 50%, 116 personas tuvieron un porcentaje de dominio de 75% y 51 personas con 100%.



La Gráfica 12 muestra que una gran mayoría de los sujetos encuestados laboraban dentro de la institución financiera Bital, estos son 73. El resto de la muestra se encuentra distribuida entre los demás bancos siendo Bansefi y otra institución los que reportan menos personas encuestadas.

TESIS CON
FALLA DE ORDEN

Gráfica 13. Delegación

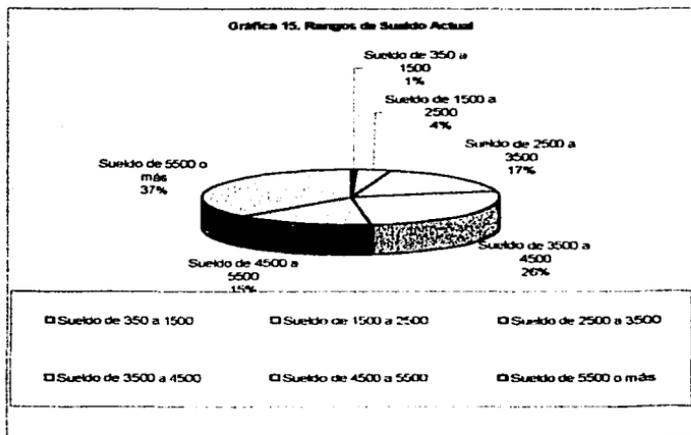


La Gráfica 13 muestra las distintas delegaciones en las que se encontraban las instituciones financieras donde laboraban los sujetos de la muestra, siendo la Delegación Cuahutémoc la que abarcaba el mayor porcentaje con 77 bancos, seguida de la Benito Juárez con 55 y el resto de las instituciones se encontraban distribuidas en las demás delegaciones que aparecen en la Gráfica.

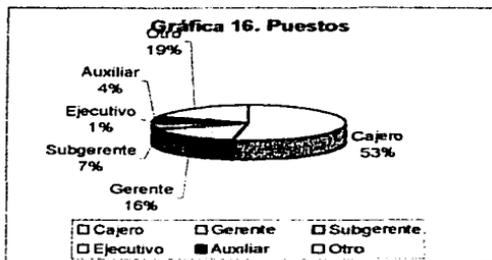
Gráfica 14. Rangos de sueldo Inicial



En la Gráfica 14 se muestran los porcentajes de rangos de sueldo inicial. Esto debido a que los sueldos reportados comprendían una diversidad desde los \$350.00 hasta los \$15.000.00 siendo necesaria la recodificación de los datos para su mayor comprensión. Como se puede observar, el rango de sueldo que recibía la mayor parte de la muestra es entre los \$3,500.00 y los \$4,500.00 con 49 personas.



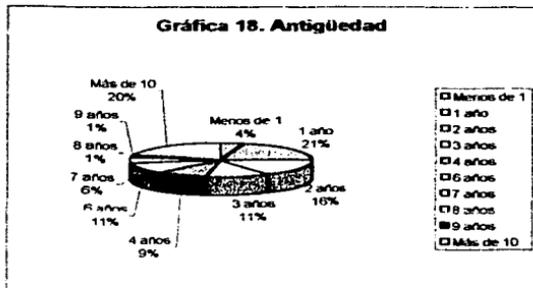
Respecto a los datos presentados en el reactivo de sueldo actual, los resultados se encuentran en la Gráfica 15 en la que se observa que el salario actual que recibió el mayor número de personas de la muestra es superior a los \$5,500.00, lo cual quiere decir que un alto porcentaje ha tenido incrementos salariales.



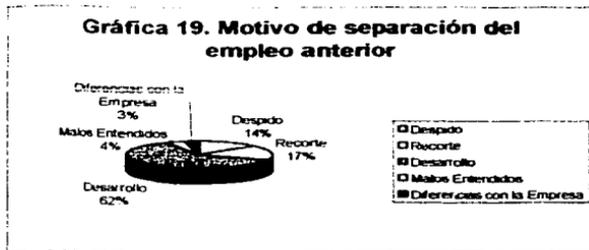
En la Gráfica 16 se observa que los sujetos entrevistados fueron en su mayoría cajeros con 94 personas, 29 gerentes y 12 subgerentes. Los puestos reportados en la categoría de "Otro" incluyen a 2 administradores, 7 auxiliares, 1 comodín, 1 jurídico, 1 promotor, 2 supervisores y 9 asesores.



En la Gráfica 17. se muestran los resultados respecto a los ascensos que han tenido los sujetos encuestados a lo largo de su estancia en la institución bancaria. Como se puede observar la gran mayoría sólo ha tenido un solo ascenso.



Los resultados arrojados por el reactivo de antigüedad en la Gráfica 18 muestran que el mayor porcentaje de personas llevaba trabajando 1 año en la empresa, curiosamente los que tienen antigüedad de más de 10 años ocupa el 2 lugar en porcentaje.



En el Gráfico 19 se observa que la mayor parte de los sujetos reportó que el motivo principal por el que se separó de su empleo anterior fue por cuestiones de Desarrollo, esto fue evidente en 95 personas de la muestra.



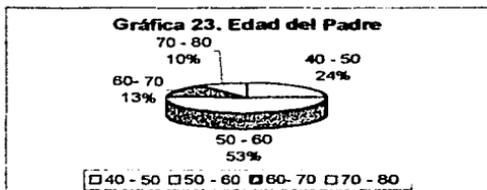
Respecto a la respuesta relacionada con el hecho de que los trabajadores estén sindicalizados o no se observa que se distribuyeron homogéneamente, es decir, 122 personas fueron sindicalizadas y 126 no fueron sindicalizadas.



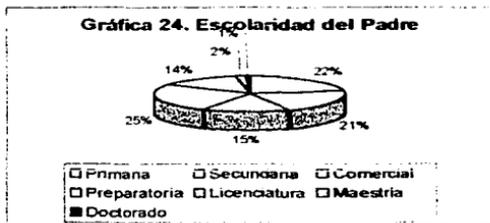
Se observa dentro de la Gráfica 21 que de las 249 personas encuestadas, una mayoría: 229, respondieron que les agradaba su trabajo.



Los sujetos que reportaron que su padre todavía vive son 209, lo que representa la mayor parte de la muestra, cómo se observa en la Gráfica 22.



La edad del padre fue recodificada para mejor comprensión de los datos. En la Gráfica 23 se observa que la mayoría de los sujetos tenían un padre con una edad que oscila entre los 50 y 60 años de edad.

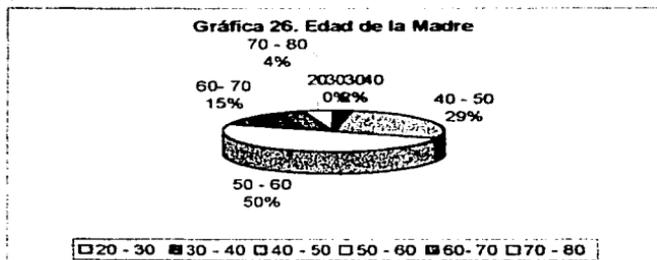


En la Gráfica 24 se observa que la escolaridad que tuvieron los padres de las personas encuestadas fue de Preparatoria en su mayoría, es decir, 60 personas reportan que su padre estudió hasta el nivel Bachillerato.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

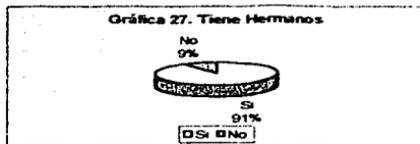


La mayor parte de los sujetos reportó que su madre aún vive. Esta respuesta abarca a 227 sujetos; el resto reportó que la madre ha fallecido.

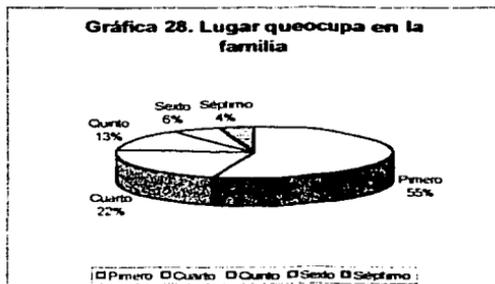


A diferencia de la edad que se reportó de los padres de los sujetos, la edad de la madre se reportó con un rango desde los 20 años, con sólo un sujeto. Los datos fueron recodificados para mejor comprensión de los mismos obteniendo una mayoría de respuestas dentro del rango de 50 a 60 años de edad.

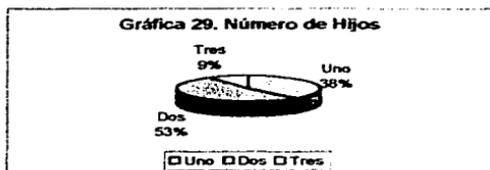
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



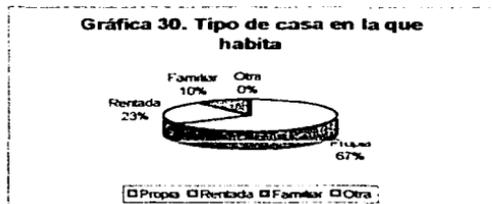
Respecto al reactivo de si los sujetos entrevistados tenían hermanos o no, se observa dentro de la Gráfica 27 que la minoría fueron hijos únicos, sólo 21 reportaron no tener hermanos.



En base al total de las personas que reportaron tanto tener hermanos como no, se observa que la mayoría ocupó el primer lugar en la familia, es decir, fueron los hijos más grandes y curiosamente hay quienes ocuparon hasta el séptimo lugar.

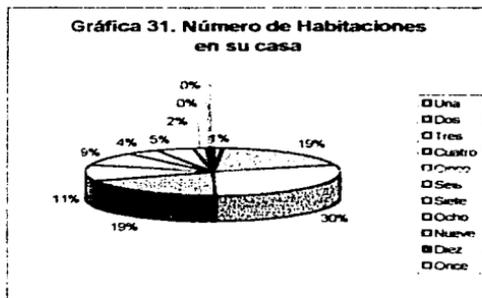


Como se observa en la Gráfica 29, hay sujetos que reportaron tener hijos y respecto a este dato, la mayoría tuvo dos hijos. Cabe mencionar que los sujetos contabilizados en este reactivo no abarcaron los 249 entrevistados.

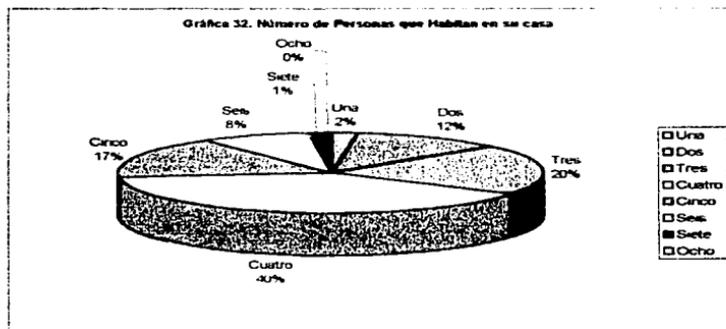


TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Como se puede observar en la Gráfica 30, una minoría habitaba en una casa familiar y en contraste, la mayor parte tuvo una casa propia.



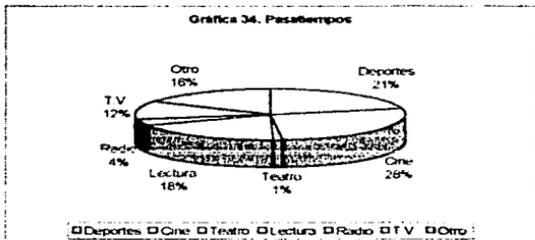
En los reactivos del cuestionario sociodemográfico, incluyeron cuestiones referentes al número de habitaciones que hay en la casa en la que habitaban los sujetos entrevistados. Como se observa en los resultados mostrados en la Gráfica 31, la mayor parte de los sujetos reportó tener 3 habitaciones.



Respecto a la Gráfica 32, cabe mencionar que describe el porcentaje de personas que respondieron en el reactivo que implica el número de personas que habitan en la casa en la que vive y un alto porcentaje reporta que son 4 personas las que vivían con ese sujeto.

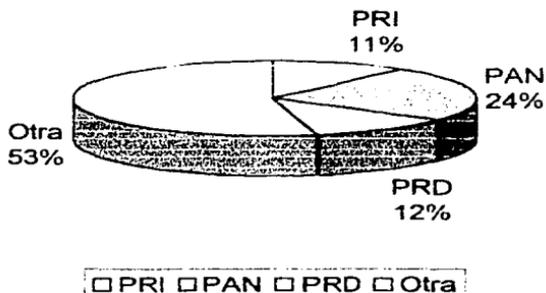


En la Gráfica 33, se observa que la mayor parte de la población contaba con un automóvil, mientras que sólo 101 personas no contaba con este bien material.



El 28%, que equivale a 68 sujetos, indica que la mayor parte de la muestra prefería el cine como pasatiempo, como se muestra en la Gráfica 34.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Gráfica 35. Orientación Política

En la Gráfica 35, se muestra la orientación política de las personas encuestadas, siendo la opción de "otra", con 133 respuestas, la que obtuvo el mayor porcentaje.

5.1 Estadística Inferencial

Para esta parte del análisis estadístico de los datos generados en esta investigación, se utilizó la estadística inferencial con el objetivo de definir el cumplimiento de los objetivos específicos.

Se muestran en la información presentada a continuación, dos tipos de análisis, según los modelos estadísticos Anova para identificar diferencias significativas para las variables independientes de dos o más grupos y Correlaciones para conocer el grado de asociación entre variables.

• ANOVA

Las variables a las cuales se les aplicó este tipo de pruebas fueron: las variables sociodemográficas y los factores tanto particulares como el general.

TABLAS DE ANOVA

Se realizaron Análisis de Varianza de una Vía (One Way) entre las variables independientes (datos sociodemográficos) y las variables dependientes (Factores del Cuestionario de Clima Laboral Bancario). Los Análisis de Varianza que se realizaron pero que no fueron significativos fueron para las variables: Rangos de edad, Rangos de sueldo, Rangos de antigüedad, Estado Civil, Nacionalidad, Lugar de nacimiento, Grado de estudios, Tipo de Escuela, Idioma, Nivel Jerárquico, Si ha trabajado en Otros Bancos, Si está sindicalizado, Gusto por el trabajo, Si vive su padre, Si trabaja su padre, Si vive la madre, Escolandad de la Madre, Religión de la Madre, Numero de Hermanos, y Si profesa alguna religión.

Tabla 2
Análisis de varianza (ANOVA One Way) para la variable independiente Sexo con los factores del cuestionario de Clima Laboral Bancario

Factores/Variables	Factor 1 Autonomía	Factor 2 Estructura	Factor 3 Recompensa	Factor 4 Reconocimiento	Factor 5 General
Masculino					
N	130	130	130	130	130
Media	3.25	3.12	3.40	3.14	3.23
F	4.248 *	5.129 *	1.309	6.010 *	4.740 *
Femenino					
N	119	119	119	119	119
Media	3.46	3.39	3.51	3.44	3.44
F	4.248 *	5.129 *	1.309	6.010 *	4.740 *

* < α = .05

En la Anova anterior, se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre hombres y mujeres en el Factor 1 de Autonomía con una significancia al .05 y una diferencia entre medias de .21. Además, se encontró una significancia al .05 con una diferencia entre medias de .27 para el Factor 2 de Estructura entre hombres y mujeres; también existe significancia al .05 del Factor 4 de Reconocimiento con una diferencia entre medias de .30 y dentro del Factor General, existe una significancia al 0.5 y una diferencia entre las medias de los grupos mencionados de .21.

De acuerdo con lo reportado, se puede decir que las mujeres tienen mejor percepción del Clima Laboral en comparación con los Hombres, es decir, perciben mayor autonomía, una adecuada estructura organizacional, perciben que son reconocidas por sus superiores; y en general, tienen una percepción positiva del Clima en su trabajo.

Tabla 3
Análisis de varianza (ANOVA One Way) para la variable independiente Religión con los factores del cuestionario de Clima Laboral Bancario

Factores/Variables	Factor 1 Autonomía	Factor 2 Estructura	Factor 3 Recompensa	Factor 4 Reconocimiento	Factor 5 General
Católico					
N	210	210	210	210	210
Media	3.37	3.28	3.48	3.29	3.35
F	.807	1.686	2.844 *	1.190	1.687
Cristiano					
N	22	22	22	22	22
Media	3.11	2.82	3.00	3.00	2.98
F	.807	1.686	2.844 *	1.190	1.687
Otro					
N	17	17	17	17	17
Media	3.34	3.25	3.67	3.60	3.46
F	.807	1.686	2.844 *	1.190	1.687

* $p < .05$

De acuerdo a la tabla anterior, existen diferencias estadísticamente significativas entre la religión Católica, Cristiana y Otro en el Factor 3 de Recompensa con una significancia al .05. Con una diferencia entre medias de Católicos y Cristianos de

.19. Se tomó en cuenta estas dos religiones ya que son las que reportan las medias más altas de esta variable. Es decir, las personas que practican cualquier otra religión diferente a la Católica o a la Cristiana presentan una percepción positiva del Clima Laboral.

Tabla 4
Análisis de varianza (ANOVA One Way) para la variable independiente Tipo de Escuela con los factores del cuestionario de Clima Laboral Bancario

<i>Factores/Variables</i>	<i>Factor 1 Autonomía</i>	<i>Factor 2 Estructura</i>	<i>Factor 3 Recompensa</i>	<i>Factor 4 Reconocimiento</i>	<i>Factor 5 General</i>
Pública					
N	200	200	200	200	200
Media	3.26	3.13	3.40	3.18	3.24
F	5.017 *	5.962 *	2.675 *	5.989 *	6.153 *
Privada					
N	49	49	49	49	49
Media	3.71	3.72	3.70	3.69	3.71
F	5.017 *	5.962 *	2.675 *	5.989 *	6.153 *

* < α = .05

En la Anova anterior, se encontró una significancia al .05 y una diferencia entre medias de .45 entre las escuelas públicas y privadas para el Factor 1 de Autonomía, además se encontró significancia al .05 y diferencia entre medias de .59 para el Factor 2 de Estructura; por otra parte, para el Factor 3 de recompensa, se encontró significancia al .05 y diferencia entre medias de .3, para el factor 4 de Reconocimiento, se encontró significancia al .05 y una diferencia entre medias de .51; y finalmente, en cuanto al Factor General, existe una significancia al .05 y una diferencia de medias de .47.

Lo anterior quiere decir que existe diferencia de la percepción del Clima Laboral entre las personas que estudiaron o estudian en escuelas públicas y escuelas privadas, siendo las privadas las que reportan una mejor percepción del Clima Laboral.

Tabla 5
Análisis de varianza (ANOVA One Way) para la variable independiente Institución
Financiera con los factores del cuestionario de Clima Laboral Bancario

Factores/Variables	Factor 1 <i>Autonomía</i>	Factor 2 <i>Estructura</i>	Factor 3 <i>Recompensa</i>	Factor 4 <i>Reconocimiento</i>	Factor 5 <i>General</i>
Serfin					
N	30	30	30	30	30
Media	3.50	3.25	3.36	3.36	3.37
F	5.690 *	5.634 *	4.387 *	3.322 *	5.341 *
Bital					
N	73	73	73	73	73
Media	3.67	3.60	3.61	3.64	3.63
F	5.690 *	5.634 *	4.387 *	3.322 *	5.341 *
Banorte					
N	23	23	23	23	23
Media	3.02	2.90	3.10	3.08	3.02
F	5.690 *	5.634 *	4.387 *	3.322 *	5.341 *
Bancomer					
N	39	39	39	39	39
Media	3.37	3.33	3.56	3.24	3.38
F	5.690 *	5.634 *	4.387 *	3.322 *	5.341 *
Citibank					
N	42	42	42	42	42
Media	3.38	3.43	3.75	3.21	3.44
F	5.690 *	5.634 *	4.387 *	3.322 *	5.341 *
Bansefi					
N	16	16	16	16	16
Media	2.68	2.53	2.68	2.74	2.66
F	5.690 *	5.634 *	4.387 *	3.322 *	5.341 *
Inverlat					
N	10	10	10	10	10
Media	3.40	2.93	3.31	3.29	3.15
F	5.690 *	5.634 *	4.387 *	3.322 *	5.341 *
Otro					
N	10	10	10	10	10
Media	2.88	2.49	3.23	2.89	2.87
F	5.690 *	5.634 *	4.387 *	3.322 *	5.341 *

* < α = .05

Con base a la tabla anterior, en el factor 1 de Autonomía, se encuentran diferencias estadísticamente significativas al .05 entre las instituciones financieras, siendo el Banco Bital la que presenta la media más alta con 3.67. Para el Factor 2 de Estructura se encuentran diferencias entre las instituciones financieras con una

significancia al .05 donde nuevamente Bital es la institución con la media más alta en comparación con el resto de los bancos. Asimismo, para el Factor 3 de recompensa, existe una significancia al .05 y una media de 3.75 para el banco CityBank. Se encontró significancia al .05 en el Factor 4 de Reconocimiento en el Banco Bital con una media de 3.64 y finalmente, hay una significancia al .05 en el Factor General con una media de 3.63 para el Banco Bital, que fue la institución financiera que más alto puntaje obtuvo en las medias.

En resumen, el personal que trabaja en el banco Bital percibe mejor Autonomía, Estructura, Recompensa y en general un Clima Laboral positivo. Mientras que los empleados del banco Citibank tienen mejor percepción en cuanto a la Recompensa obtenida respecto a sus actividades laborales.

Tabla 6
Análisis de varianza (ANOVA One Way) para la variable independiente Delegación en la que se encuentran las diferentes Instituciones Financieras con los factores del cuestionario de Clima Laboral Bancario

<i>Factores/Variables</i>	<i>Factor 1 Autonomía</i>	<i>Factor 2 Estructura</i>	<i>Factor 3 Recompensa</i>	<i>Factor 4 Reconocimiento</i>	<i>Factor 5 General</i>
Bento Juárez					
N	55	55	55	55	55
Media	3.24	3.18	3.57	3.16	3.29
F	6.155*	6.264*	3.556*	7.130/	7.204/
Cuahutemoc					
N	77	77	77	77	77
Media	3.80	3.79	3.74	3.83	3.79
F	6.155*	6.264*	3.556*	7.130*	7.204
Venustiano Carranza					
N	1	1	1	1	1
Media	2.24	2.16	2.65	2.16	2.30
F	6.155*	6.264*	3.556*	7.130*	7.204*
Miguel Hidaigo					
N	12	12	12	12	12
Media	3.44	3.14	3.50	3.19	3.32
F	6.155*	6.264*	3.556*	7.130*	7.204*

Azcapotzalco

RESULTADOS

N	19	19	19	19	19
Media	2.74	2.48	3.01	2.65	2.72
F	6.155*	6.264*	3.556*	7.130*	7.204*
Tlalpan					
N	18	18	18	18	18
Media	3.08	2.82	3.10	3.11	2.98
F	6.155*	6.264*	3.556*	7.130*	7.204*
Magdalena Contreras					
N	2	2	2	2	2
Media	1.62	1.54	1.87	1.29	1.58
F	6.155*	6.264*	3.556*	7.130*	7.204*
Alvaro Obregón					
N	9	9	9	9	9
Media	3.28*	3.21*	3.40*	3.37*	3.31*
F	6.155	6.264	3.556	7.130	7.204
Iztapalapa					
N	17	17	17	17	17
Media	3.53	3.60	3.61	3.48	3.56
F	6.155*	6.264*	3.556*	7.130*	7.204*
Iztacalco					
N	4	4	4	4	4
Media	3.42	3.14	3.62	2.74	3.23
F	6.155*	6.264*	3.556*	7.130*	7.204*
Coyoacán					
N	12	12	12	12	12
Media	2.79	2.64	2.78	2.23	2.61
F	6.155*	6.264*	3.556*	7.130*	7.204*
Miipa Alta					
N	8	8	8	8	8
Media	4.02	3.97	3.41	4.03	3.86
F	6.155*	6.264*	3.556*	7.130*	7.204*
Gustavo A. Madero					
N	2	2	2	2	2
Media	3.60	3.18	3.46	3.08	3.33
F	6.155*	6.264*	3.556*	7.130*	7.204*
Cuajimalpa					
N	2	2	2	2	2
Media	2.67	2.34	3.70	2.76	2.87
F	6.155*	6.264*	3.556*	7.130*	7.204*

* < α = .05

De acuerdo a la tabla anterior, Se encontraron diferencias estadísticamente significativas al .05 en el factor 1 de Autonomía entre las Instituciones bancarias

que se encuentran en las diversas delegaciones del D. F. Siendo la delegación Milpa Alta la que reporta la media más alta en comparación con el resto de las delegaciones. Respecto al Factor 2 de Estructura, también se encontró significancia al .05 y que la delegación Milpa Alta es la que tiene la media más alta. En contraste, la diferencia más alta con respecto al resto de las delegaciones en el Factor 3 de Recompensa, es la delegación Cuahutemoc, con una significancia al .05. Para el Factor 4 de Reconocimiento, nuevamente se encuentra la delegación Milpa Alta con la media más alta y significancia al .05. Finalmente, en cuanto al Factor General, la delegación Milpa Alta es la que tiene la media más alta y una significancia al .05.

Con base a lo anterior, se resume que el Personal que labora en instituciones bancarias que se encuentran ubicadas dentro de la delegación Milpa Alta son las que presentan una mejor percepción del Clima Laboral en cuanto a la estructura de la organización, la autonomía con la que se desempeñan y el reconocimiento que ofrece la institución a sus trabajadores en comparación con el resto de las delegaciones. Sin embargo, en cuanto a la recompensa obtenida por los trabajadores se observa una mejor percepción en los bancos ubicados dentro de la delegación Cuahutemoc. Y en cuanto al Clima Laboral en general, nuevamente, los trabajadores de bancos de la delegación Milpa Alta, tienen una percepción positiva mayor a la de los trabajadores de instituciones financieras de otras delegaciones.

Tabla 7
Análisis de varianza (ANOVA One Way) para la variable independiente Puesto con los factores del cuestionario de Clima Laboral Bancario

<i>Factores/Variables</i>	<i>Factor 1 Autonomía</i>	<i>Factor 2 Estructura</i>	<i>Factor 3 Recompensa</i>	<i>Factor 4 Reconocimiento</i>	<i>Factor 5 General</i>
Cajero					
N	94	94	94	94	94
Media	3.31	3.26	3.50	3.25	3.33
F	3.960*	3.238*	1.342	3.196*	3.511*
Gerente					
N	29	29	29	29	29
Media	3.71	3.62	3.71	3.66	3.66

RESULTADOS

F	3.960*	3.238*	1.342	3.196*	3.511*
Subgerente					
N	12	12	12	12	12
Media	4.10	4.14	3.44	3.92	3.90
F	3.960*	3.238*	1.342	3.196*	3.511*
Administrativo					
N	2	2	2	2	2
Media	3.81	3.22	3.33	3.53	3.47
F	3.960*	3.238*	1.342	3.196*	3.511*
Ejecutivo					
N	4	4	4	4	4
Media	2.51	2.39	2.80	2.30	2.50
F	3.960*	3.238*	1.342	3.196*	3.511*
Auxiliar					
N	7	7	7	7	7
Media	3.66	3.27	3.69	3.53	3.54
F	3.960*	3.238*	1.342	3.196*	3.511*
Comodin					
N	1	1	1	1	1
Media	2.05	1.72	2.30	1.26	1.83
F	3.960*	3.238*	1.342	3.196*	3.511*
Jurídico					
N	1	1	1	1	1
Media	2.14	1.84	2.83	1.74	2.14
F	3.960*	3.238*	1.342	3.196*	3.511*
Promotor					
N	1	1	1	1	1
Media	1.86	1.92	3.52	2.05	2.34
F	3.960*	3.238*	1.342	3.196*	3.511*
Supervisor					
N	2	2	2	2	2
Media	3.02	2.98	3.46	3.11	3.14
F	3.960*	3.238*	1.342	3.196*	3.511*
Asesor					
N	9	9	9	9	9
Media	2.99	2.72	3.00	2.74	2.88
F	3.960*	3.238*	1.342	3.196*	3.511*
Otros					
N	18	18	18	18	18
Media	2.89	2.73	3.24	2.74	2.90
F	3.960*	3.238*	1.342	3.196	3.511*

* < α = .05

Como se observa en la Tabla 1.6, existe significancia al .05 en el puesto de Subgerente para los Factores 1 de Autonomía, Factor 2 de Estructura, factor 4 de

Reconocimiento y el Factor General, ya que es el puesto que presenta las medias más altas en dichos factores con respecto a los demás puestos encuestados de las Instituciones Bancarias.

Lo anterior expresa que los subgerentes de las Instituciones Bancarias tienen una mejor percepción en cuanto a la Autonomía en su actividad laboral, Estructura organizacional, Reconocimiento por parte de su empresa y Clima Laboral general en comparación con los demás puestos con los que fueron comparados.

Tabla 8

Análisis de varianza (ANOVA One Way) para la variable independiente Motivo de separación con los factores del cuestionario de Clima Laboral Bancario

Factores/Variables	Factor 1 Autonomía	Factor 2 Estructura	Factor 3 Recompensa	Factor 4 Reconocimiento	Factor 5 General
Despido					
N	21	21	21	21	21
Media	3.98	4.09	3.98	3.68	3.93
F	3.477*	4.263*	2.342	1.192	2.988*
Recte de Personal					
N					26
Media	26	26	26	26	3.36
F	3.35 3.477*	3.40 4.263*	3.38 2.342	3.32 1.192	2.988*
Desarrollo					
N	95	95	95	95	95
Media	3.32	3.20	3.45	3.28	3.31
F	3.477*	4.263*	2.342	1.192	2.988*
Malos Entendidos					
N	6	6	6	6	6
Media	2.84	2.55	3.46	2.80	2.91
F	3.477*	4.263*	2.342	1.192	2.988*
Diferencias con la empresa					
N	5	5	5	5	5
Media	3.01	2.99	3.05	2.85	2.98
F	3.477*	4.263*	2.342	1.192	2.988*

* $< \alpha = .05$

Como se observa en la tabla anterior, existen diferencias estadísticamente significativas al .05 en los Factores 1 de Autonomía, Factor 2 de Estructura y en el

Factor General con respecto a la variable Motivo de Separación donde el motivo "Despido" fue el que obtuvo la media más alta de su grupo.

Con base a lo anterior, se concluye que las personas que fueron despedidas de su empleo anterior perciben mayor autonomía y estructura organizacional en su empleo actual, además tienen una percepción positiva en general respecto a los aspectos que conforman el Clima Laboral de su empresa.

Tabla 9
Análisis de varianza (ANOVA One Way) para la variable independiente
Escolaridad del Padre con los factores del cuestionario de Clima Laboral Bancario

Factores/Vari- ables	Factor 1 Autonomía	Factor 2 Estructura	Factor 3 Recompens a	Factor 4 Reconocimi ento	Factor 5 General
Primaria					
N	52	52	52	52	52
Media	3.62	3.63	3.80	3.54	3.65
F	6.538*	5.843*	4.799*	5.702*	6.717*
Secundaria					
N	49	49	49	49	49
Media	3.37	3.31	3.45	3.10	3.31
F	6.538*	5.843*	4.799*	5.702*	6.717*
Comercial					
N	35	35	35	35	35
Media	2.90	2.77	3.25	2.82	2.94
F	6.538*	5.843*	4.799*	5.702*	6.717*
Preparatoria					
N	60	60	60	60	60
Media	3.24	3.10	3.24	3.37	3.22
F	6.538*	5.843*	4.799*	5.702*	6.717*
Licenciatura					
N	32	32	32	32	32
Media	3.56	3.35	3.53	3.45	3.47
F	6.538*	5.843*	4.799*	5.702*	6.717*
Mestría					
N	4	4	4	4	4
Media	3.01	2.75	3.80	3.20	3.19
F	6.538*	5.843*	4.799*	5.702*	6.717*
Doctorado					
N	2	2	2	2	2
Media	5.62	5.56	4.61	5.84	5.41

F	6.538*	5.843*	4.799*	5.702*	6.717*
---	--------	--------	--------	--------	--------

* $\alpha = .05$

Para la Anova anterior, se encontraron diferencias estadísticamente significativas al .05 respecto a todos los factores: Autonomía, Estructura, Recompensa y Reconocimiento y el General. Asimismo, en cuanto a la variable "Doctorado" se puede decir que es la que obtuvo una media superior al grupo al que pertenece.

Respecto a lo anterior, se resume que los empleados de las instituciones bancarias del D. F. Que reportaron que su padre tiene un nivel escolar de Doctorado, perciben mayor autonomía en su trabajo, mayor estructura organizacional, perciben que se encuentran bien recompensados y reconocidos; es decir, en general, estas personas tienen una percepción positiva de su Clima Laboral.

Tabla 10
Análisis de varianza (ANOVA One Way) para la variable independiente El Padre
Profesa Alguna Religión con los factores del cuestionario de Clima Laboral
Bancario

Factores/Variables	Factor 1 <i>Autonomía</i>	Factor 2 <i>Estructura</i>	Factor 3 <i>Recompensa</i>	Factor 4 <i>Reconocimiento</i>	Factor 5 <i>General</i>
Si					
N	166	166	166	166	166
Media	3.45	3.33	3.48	3.33	3.39
F	5.749*	1.909	.048	.316	1.501
No					
N	51	51	51	51	51
Media	3.13	3.11	3.45	3.24	3.23
F	5.749*	1.909	.048	.316	1.501

* $\alpha = .05$

Respecto a la tabla anterior, se encontraron diferencias estadísticamente significativas al .05 en el Factor 1 de Autonomía y una diferencia de medias de .32 respecto al hecho de que el padre de los entrevistados profesen o no alguna religión.

Lo anterior quiere decir que las personas que tienen un padre que sí profesan alguna religión perciben mayor autonomía en su trabajo, es decir, perciben que la

empresa donde laboran es lo suficientemente flexible por lo que tienen mayor libertad para la toma de decisiones, por lo tanto, pueden solucionar mejor los problemas y tienen mejor tolerancia hacia los conflictos.

Tabla 11
Análisis de varianza (ANOVA One Way) para la variable independiente Trabaja la Madre con los factores del cuestionario de Clima Laboral Bancario

Factores/Variables	Factor 1 Autonomía	Factor 2 Estructura	Factor 3 Recompensa	Factor 4 Reconocimiento	Factor 5 General
Si					
N	89	89	89	89	89
Media	3.51	3.41	3.61	3.34	3.46
F	5.938*	4.935*	5.031*	.675	4.773*
No					
N	150	150	150	150	150
Media	3.25	3.13	3.37	3.23	3.24
F	5.938*	4.935*	5.031*	.675	4.773*

* $< \alpha = .05$

Con base a la tabla anterior, se encontraron diferencias estadísticamente significativas al .05 en los factores: 1 de Autonomía, Factor 2 de Estructura, factor 3 de Recompensa y para el Factor General reportando una diferencia de medias para el factor 1 de .26, para el Factor 2 de .28, para el Factor 3 de .24 y para el Factor general de .22.

En resumen, las personas que reportan tener una madre que trabaja, perciben mayor autonomía, una buena estructura organizacional, recompensas adecuadas a su trabajo y en general, una mejor percepción de Clima Laboral dentro de la institución Financiera en la que laboran que las personas que reportan que su madre no trabaja.

Tabla 12
Análisis de varianza (ANOVA One Way) para la variable independiente Casa donde Habita con los factores del cuestionario de Clima Laboral Bancario

<i>Factores/Variables</i>	<i>Factor 1 Autonomía</i>	<i>Factor 2 Estructura</i>	<i>Factor 3 Recompensa</i>	<i>Factor 4 Reconocimiento</i>	<i>Factor 5 General</i>
Propia					
N	164	164	164	164	164
Media	3.38	3.25	3.48	3.36	3.37
F	6.007*	5.741*	3.433*	5.831*	6.023*
Rentada					
N	58	58	58	58	58
Media	3.01	2.92	3.25	2.86	3.01
F	6.007*	5.741*	3.433*	5.831*	6.023*
De algún familiar					
N	25	25	25	25	25
Media	3.81	3.81	3.68	3.67	3.72
F	6.007*	5.741*	3.433*	5.831*	6.023*
Otra					
N	1	1	1	1	1
Media	5	5.44	5.57	5.37	5.30
F	6.007*	5.741*	3.433*	5.831*	6.023*

* < α = .05

En la tabla anterior se puede observar que existen diferencias estadísticamente significativas al .05 respecto a los factores 1, 2, 3, 4 y el General siendo el grupo Otro el que obtuvo la media más alta respecto al resto de las opciones.

Con base a lo anterior, se resume que las personas que no viven en casa propia, rentada o de un familiar, son las que tienen mejor percepción del Clima Laboral en general y en cada uno de los factores en el lugar en el que trabajan comparativamente con el resto de las personas encuestadas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Tabla 13
 Análisis de varianza (ANOVA One Way) para la variable independiente Posee un Automóvil con los factores del cuestionario de Clima Laboral Bancario

Factores/Variables	Factor 1 Autonomía	Factor 2 Estructura	Factor 3 Recompensa	Factor 4 Reconocimiento	Factor 5 General
Si					
N	147	147	147	147	147
Media	3.25	3.12	3.38	3.25	3.24
F	5.272*	6.516*	3.732	.502	4.519*
No					
N	101	101	101	101	101
Media	3.49	3.43	3.57	3.34	3.46
F	5.272*	6.516*	3.732	.502	4.519*

* $< \alpha = .05$

La tabla anterior muestra que existen diferencias estadísticamente significativa al .05 respecto al Factor 1 de Autonomía y con una diferencia entre medias de .24; para el Factor 2 de Estructura con una diferencia entre medias de .31 y para el Factor General con una diferencia de medias de .22 para la variable de si posee un automóvil o no.

Lo anterior se refiere a que aquellas personas que reportan no poseer un automóvil son las que perciben mayor libertad de desempeño laboral lo que implica una mayor autonomía y una buena estructura organizacional. Además, también son las personas que perciben un Clima Laboral positivo en comparación con las personas que si poseen un automóvil.

Tabla 14
 Análisis de varianza (ANOVA One Way) para la variable independiente Pasatiempo con los factores del cuestionario de Clima Laboral Bancario

Factores/Variables	Factor 1 Autonomía	Factor 2 Estructura	Factor 3 Recompensa	Factor 4 Reconocimiento	Factor 5 General
Deporte					
N	53	53	53	53	53
Media	3.19	3.05	3.33	3.07	3.16
F	2.467*	1.604	1.538	1.806	2.111

RESULTADOS

Cine					
N	68	68	68	68	68
Media	3.41	3.27	3.40	3.34	3.34
F	2.467*	1.604	1.538	1.806	2.111
Teatro					
N	3	3	3	3	3
Media	4.02	3.72	3.88	3.75	3.84
F	2.467*	1.604	1.538	1.806	2.111
Lectura					
N	45	45	45	45	45
Media	3.56	3.55	3.73	3.56	3.60
F	2.467*	1.604	1.538	1.806	2.111
Radio					
N	10	10	10	10	10
Media	2.98	3.16	3.42	2.89	3.11
F	2.467*	1.604	1.538	1.806	2.111
Televisión					
N	29	29	29	29	29
Media	3.04	3	3.31	3.09	3.11
F	2.467*	1.604	1.538	1.806	2.111
Otro					
N	41	41	41	41	41
Media	3.48	3.28	3.48	3.35	3.40
F	2.467*	1.604	1.538	1.806	2.111

* $< \alpha = .05$

En cuanto a la tabla anterior, se puede decir que se encontraron diferencias estadísticamente significativas al .05 para el Factor 1 de Autonomía, siendo la media más alta la de "Teatro", con una diferencia de .46 con respecto al pasatiempo "Lectura", al que le corresponde la siguiente media más alta.

Con base a lo anterior, se puede decir que las personas que tienen como pasatiempo asistir al Teatro, son las que tienen mejor percepción de su Autonomía dentro de la institución en la que laboran a diferencia de aquellas personas que tienen algún otro pasatiempo.

Tabla 15
Análisis de varianza (ANOVA One Way) para la variable independiente
Orientación Política con los factores del cuestionario de Clima Laboral Bancario

Factores/Variables	Factor 1 Autonomía	Factor 2 Estructura	Factor 3 Recompensa	Factor 4 Reconocimiento	Factor 5 General
PRI					
N	27	27	27	27	27
Media	3.22	2.98	3.24	3.08	3.13
F	1.563	2.160	3.436*	1.525	2.461
PAN					
N	60	60	60	60	60
Media	3.45	3.36	3.57	3.45	3.46
F	1.563	2.160	3.436*	1.525	2.461
PRD					
N	29	29	29	29	29
Media	3.09	2.95	3.10	3.07	3.05
F	1.563	2.160	3.436*	1.525	2.461
Ninguna					
N	133	133	133	133	133
Media	3.39	3.31	3.52	3.29	3.37
F	1.563	2.160	3.436*	1.525	2.461

* $p < .05$

La Anova anterior indica que existen diferencias estadísticamente significativas al .05 en el factor 3 de Recompensa, siendo la media más alta para la categoría "PAN" en cuanto a la variable Orientación Política.

En resumen, las personas que tienen una orientación política dirigida hacia el Partido Acción Nacional (PAN) son las que perciben mejor las recompensas y remuneraciones que reciben por parte de la empresa en la que laboran.

■ Correlaciones

A continuación se presentan los resultados obtenidos en las correlaciones entre los cuatro factores de Clima Laboral y un factor general con las variables numéricas del cuestionario sociodemográfico, a su vez, también se correlacionan las variables numéricas del cuestionario sociodemográfico entre sí que se observa en la Tabla 15 lo cual nos indica el grado de relación entre dos o más variables.

es decir, si la ocurrencia de una de ellas depende de la ocurrencia de la otra, donde se encontró lo siguiente:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TABLA DE CORRELACIONES

Tabla 15

	F1	F2	F3	F4	FG	Edad	Prom	%Idio.	Cómp.	Puesto	Ascen	Dura	\$ I.	\$ A:
F1	1													
F2	.895**	1												
F3	.608**	.626**	1											
F4	.807**	.792**	.577**	1										
FG	.931**	.934**	.783**	.902**	1									
Edad						1								
Prom.	-.289**	-.241*		-.273**	-.258**		1							
% Idio.								1						
Comp.	.160*	.170**			.147*				1					
Puesto						.344**				1				
Ascens.	.327**	.210*			.224*	.248*		-.356**		.632**	1			
Dura					.475**							1		
\$ Inicial								.296**	.187*			.338*	1	
\$ Actual						.421**			.212**	.234*			.563**	1
E. Padre	-.281**	-.324**	-.210**	-.169*	-.272**	.514**				.209*	.222*	.317*		.240**
E. Madr						.573**				.189*	.270**	.523**		.330**
Lugar														
# Hab.						-.157*								
Experi.						.208*						.344*		
Tiempo	.211**	.206**	.129*		.176**	.205**		-.261**	.162*	.192*	.320**		-.162*	
# Horas			.158*			.224**				.565**	.337**	.346**		.191*

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

TABLA DE CORRELACIONES

Tabla 15

	E.Padre	E.Madr	Lugar	#Hab.	Experi.	Tiempo	#Horas
E.Padre							
E.Madr	.376**						
Lugar	.287**	.149*					
# Hab.							
Experi.			.192*			.652**	
Tiempo							
# Horas							

** Significancia de correlación al .01

* Significancia de correlación al 05

Relación de abreviaturas:

F1= Factor 1 (Autonomía)

F2= Factor 2 (Estructura)

F3= Factor 3 (Recompensa)

F4= Factor 4 (Reconocimiento)

FG= FACtor General

Prom. = Promedio Escolar

% Idio.= Porcentaje de Idioma

Comp.= Número de Programas de
Cómputo que maneja

Asens.= Número de Ascensos que ha
tenido en la Institución

Dura.= Duración en su empleo anterior

\$Inicial= Sueldo Inicial

\$Actual= Sueldo Actual

E:Padre= Edad del Padre

E: Madr.= Edad de la Madre

Lugar= Lugar que ocupa en su familia

Hab.= Número de personas que
habitan en su casa

Experie.= Tiempo de Experiencia

Tiempo= Tiempo que lleva laborando
en la empresa

Horas= Número de Horas Trabajada

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En relación a la tabla anterior, como resultado de la aplicación del Coeficiente de Correlación de Pearson, se encontró que

En relación al Factor 1 (Autonomía) las variables dependientes que se asocian entre sí, con un grado de significancia al .01 exceptuando la relación con la variable Número de Programas de Cómputo que maneja, la cual tiene una significancia al .05, son las siguientes:

1. A mayor percepción de Autonomía mayor percepción de Estructura
2. A mayor percepción de Autonomía mayor percepción de Reconocimiento
3. A mayor percepción de Autonomía mayor percepción de Recompensa
4. A mayor percepción de Autonomía mayor percepción de Clima Laboral.

Lo anterior nos demuestra que existe correlación positiva entre los factores que componen al CLB, lo cual quiere decir que para exista una percepción de Clima Laboral debe de existir una percepción de cada uno de los factores que lo componen, ya que éstos están relacionados entre sí.

5. A menor promedio escolar, mayor percepción de autonomía
6. A mayor número programas de cómputo que manejan las personas, mayor es la percepción de Autonomía.
7. A mayor número de ascensos en la institución, mayor es la percepción de Autonomía.
8. Mientras más grande es el padre del sujeto, menor percepción de Autonomía.
9. Mientras más tiempo de estar laborando en la empresa lleven los sujetos, se percibe mayor nivel de Autonomía.

En relación al Factor 2 (Estructura), las variables dependientes que se asocian entre sí, con un grado de significancia al .01 exceptuando la relación con la variable Ascensos que ha tenido en la institución que maneja, la cual tiene una significancia al .05, son las siguientes:

1. A mayor percepción de Estructura mayor percepción Reconocimiento
2. A mayor percepción de Estructura mayor percepción de Recompensa

3. A mayor percepción de Estructura mayor percepción de Clima Laboral
4. El reporte de mayor promedio escolar obtenido en los sujetos, menor percepción de Estructura.
5. A mayor número de manejo de programas de cómputo, mayor percepción de Estructura.
6. A mayor edad del padre, menor percepción de Estructura.
7. A mayor número de ascensos dentro de la institución, mayor percepción de Estructura.
8. A mayor tiempo laborando dentro de la institución, mayor percepción de Estructura.

En relación al Factor 3 (Reconocimiento), las variables dependientes que se asocian entre sí, con un grado de significancia al .01 exceptuando la relación con las variables Tiempo que lleva laborando en la empresa y Número de horas trabajadas que maneja, las cuales tienen una significancia al .05, son las siguientes:

1. A mayor percepción de Reconocimiento mayor percepción de Recompensa
2. A mayor percepción de Reconocimiento mayor percepción de Clima Laboral
3. A mayor edad del padre, menor percepción de Reconocimiento.
4. A mayor tiempo laborando dentro de la empresa, mayor percepción de Reconocimiento.
5. Entre más horas trabajadas, mayor percepción de Reconocimiento.

En relación al Factor 4 (Recompensa), las variables dependientes que se asocian entre sí, con un grado de significancia al .01 exceptuando la relación con la variable Edad del padre, la cual tiene una significancia al .05, son las siguientes:

1. A mayor percepción de Recompensa mayor percepción de Clima Laboral
2. A mayor promedio escolar, menor percepción de Recompensa.
3. A mayor edad del padre, menor percepción de Recompensa.

En relación al Factor General, las variables dependientes que se asocian entre sí, con un grado de significancia al .01 exceptuando la relación con las variables Número de Programas de Cómputo que maneja y Ascensos que ha tenido en la institución, las cuales tienen una significancia al .05, son las siguientes:

1. A mayor promedio escolar, menor percepción de Clima Laboral General.
2. A mayor número de programas de cómputo que manejan los sujetos, mayor percepción de Clima Laboral General.
3. A mayor ascensos que ha tenido dentro de la institución, mayor percepción de Clima Laboral General.
4. A mayor edad del padre, menos percepción de Clima Laboral General.
5. A mayor tiempo que lleva laborando dentro de la empresa el sujeto, mayor es su percepción de Clima Laboral General.

En relación a la variable Edad, las variables dependientes que se asocian entre sí, con un grado de significancia al .01 exceptuando la relación con las variables Ascensos que ha tenido en la institución, Número de personas que habitan en su casa y tiempo de experiencia, las cuales tienen una significancia al .05, son las siguientes:

1. A mayor variedad de puestos que ha desempeñado el sujeto, mayor edad.
2. Mientras más ascensos dentro de la institución, mayor edad.
3. A mayor duración en su empleo anterior, mayor edad.
4. A mayor sueldo actual, mayor edad.
5. A mayor edad del padre, mayor edad.
6. A mayor edad de la madre, mayor edad.
7. A mayor número de personas que habitan en la casa, menor es la edad del sujeto.
8. Entre más tiempo de experiencia tengan los sujetos, mayor edad.
9. A mayor tiempo laborando dentro de la empresa, mayor edad.
10. A mas horas trabajadas, mayor edad.

En relación al Porcentaje de dominio de Idioma, las variables dependientes que se asocian entre sí, con un grado de significancia al .01, son las siguientes:

1. A mayor número de ascensos dentro de la institución, menor es el porcentaje de dominio del idioma.
2. Entre más alto es el sueldo inicial, mayor es el porcentaje de dominio del idioma.
3. A mayor tiempo laborando dentro de la empresa, mayor porcentaje de dominio del idioma.

En relación al Número de programas de cómputo que maneja, las variables dependientes que se asocian entre sí, con un grado de significancia al .05 exceptuando la relación con las variables Estructura y Sueldo Actual, las cuales tienen una significancia al .01, son las siguientes:

1. A mayor sueldo inicial, mayor número de programas de cómputo que maneja el sujeto.
2. A mayor sueldo actual, mayor número de programas de cómputo que maneja el sujeto.
3. Entre más tiempo lleven laborando en la empresa, mayor número de programas de cómputo que maneja el sujeto.

En relación a la Variedad de Puestos, las variables dependientes que se asocian entre sí, con un grado de significancia al .05 exceptuando la relación con las variables Edad, Ascensos que ha tenido en la Institución y Número de horas trabajadas, las cuales tienen una significancia al .01, son las siguientes:

1. A mayor edad, mayor variedad de puestos reporta hacer estado el sujeto.
2. Entre más ascensos, mayor variedad de puestos reporta hacer estado el sujeto.
3. A mayor sueldo actual, mayor variedad de puestos reporta hacer estado el sujeto.
4. Entre más grande es el padre y la madre, mayor variedad de puestos reporta hacer estado el sujeto.

-
5. Entre más tiempo lleva laborando en la empresa, mayor variedad de puestos reporta hacer estado el sujeto.
 6. Entre más horas trabajadas, mayor variedad de puestos reporta hacer estado el sujeto.

En relación a Ascensos que ha tenido en la Institución, las variables dependientes que se asocian entre sí, con un grado de significancia al .01 exceptuando la relación con las variables Estructura, Factor General, edad, edad del padre, las cuales tienen una significancia al .05, son las siguientes:

1. A mayor edad, más ascensos ha tenido dentro de la institución.
2. A mayor porcentaje de dominio del idioma, menor ascensos ha tenido dentro de la institución.
3. A mayor variedad de puestos en los que ha estado , mayor ascensos ha tenido dentro de la institución.
4. A mayor edad del padre y de la madre, mayor ascensos ha tenido dentro de la institución.
5. A mayor tiempo laborado de la empresa, más ascensos ha tenido dentro de la institución.
6. A mayor número de horas trabajadas, mas ascensos ha tenido dentro de la institución.

En relación a la Duración de se empleo anterior, las variables dependientes que se asocian entre sí, con un grado de significancia al .01 exceptuando la relación con la variable Número de Programas de Cómputo que maneja, la cual tiene una significancia al .05, son las siguientes:

1. A mayor edad, mayor duración en su empleo anterior.
 2. A mayor edad del padre y de la madre, mayor duración en su empleo anterior.
 3. A mayor tiempo de experiencia, más duración en su empleo anterior.
 4. Mientras ,más horas trabajadas, más duración en su empleo anterior.
-

En relación al Sueldo Inicial, las variables dependientes que se asocian entre sí, con un grado de significancia al .05 exceptuando la relación con las variables Porcentaje de Dominio de Idioma y Sueldo Actual, las cuales tienen una significancia al .01, son las siguientes:

1. A mayor porcentaje de dominio de un idioma, mayor es el sueldo inicial.
2. Entre más número de programas de cómputo que manejan los sujetos, mayor es el sueldo inicial.
3. A mayor duración en su empleo anterior, mayor es el sueldo inicial.
4. Entre más alto es su sueldo actual, más alto es el sueldo inicial.
5. A mayor tiempo laborando dentro de la empresa, menor es el sueldo inicial.

En relación al Sueldo Actual, las variables dependientes que se asocian entre sí, con un grado de significancia al .01 exceptuando la relación con las variables Variedad de puestos en los que ha estado y número de horas trabajadas, las cuales tienen una significancia al .05, son las siguientes:

1. A mayor edad, mayor sueldo actual.
2. Entre mayor es el número de programas de cómputo que maneja, mayor es el sueldo actual.
3. A mayor variedad de puestos en los que ha laborado, mayor es su sueldo actual.
4. A mayor sueldo inicial, mayor sueldo actual.
5. A mayor edad del padre y de la madre, mayor sueldo actual.
6. A mayor número de horas trabajadas, mayor sueldo actual.

En relación al Lugar que ocupa en la familia, las variables dependientes que se asocian entre sí, con un grado de significancia al .05 exceptuando la relación con la variable Edad del Padre, la cual tiene una significancia al .01, son las siguientes:

1. Entre mayor es la edad del padre y de la madre, ocupa un lugar más alto dentro de sus hermanos.
2. Entre más tiempo de experiencia tenga dentro de la empresa, mayor es el lugar que ocupa dentro de la familia.

5. DISCUSIÓN

Clima Laboral es la percepción que tienen los empleados de una Organización respecto a los componentes de su entorno laboral como son: la autonomía que les brinda su ambiente de trabajo, la estructura de la organización que incluye normas y políticas, la cantidad de dinero y prestaciones que reciben (recompensa) y al reconocimiento al cual son acreedores dentro de sus actividades laborales.

La hipótesis general de esta investigación se refería a que existen diferencias estadísticamente significativas en la percepción del Clima Laboral respecto a los datos sociodemográficos de los empleados bancarios del D.F. lo cual es afirmativo sólo en los datos de: sexo o género, religión, tipo de escuela, institución financiera, delegación, puesto, motivo de separación, escolaridad del padre, religión del padre, cuando la madre trabaja, número de hermanos, tipo de casa donde habita, si posee automóvil, pasatiempo y orientación política. Para el resto de los datos, no se encontró ninguna diferencia. En general, la percepción del Clima Laboral de la muestra estudiada, resulta ser positiva.

Lewin (1935, 1939) afirmó que el Clima Laboral es el nexo de unión entre las personas y el ambiente; años después esto fue comprobado por Lickert (1970) al mencionar que la reacción de los trabajadores en la empresa estará determinada por la percepción que tengan de la misma, es decir, los empleados al tener una percepción positiva del Clima Laboral de la organización, se verá reflejado en su desempeño trayendo a su vez, beneficios a la misma, y por el contrario, si la percepción es negativa, su desempeño decaerá ocasionando consecuencias poco favorables al crecimiento de la empresa.

Partiendo de la teoría de Lickert (1970), respecto a la definición de variables, se retoman la influencia de la estructura de la organización y la toma de decisiones (autonomía) en la percepción del Clima Laboral. En específico, los resultados de esta investigación por medio de las Correlaciones arrojan que existe una relación

directamente proporcional entre la autonomía y la estructura con el factor general medido, indicando que a mayor autonomía, y a mayor estructura, mejor percepción del Clima Laboral.

Nuevamente, con apoyo de la teoría de Lickert (1970) respecto a los diferentes tipos de clima, se puede decir que los bancos en general, estarían clasificados dentro de "Clima de tipo Autoritario, Sistema II Autoritario – Paternalista" por sus características particulares al tener una estructura, normas y políticas invariables, pero que existe confianza en los empleados por parte de la dirección, además se proporcionan recompensas y estímulos, lo que da la impresión de un ambiente estable y estructurado. Sin embargo, de acuerdo a los resultados obtenidos en esta investigación, las instituciones bancarias del D.F. se encontrarían ubicadas dentro del tipo de clima "Abierto, Sistema III, Consultivo", en el cual existe confianza y delegación (estructura) para que los trabajadores tengan toma de decisiones (autonomía) y se busca satisfacer necesidades de estima (reconocimiento) ya que en base a las Correlaciones, los factores de estructura, autonomía y reconocimiento están directamente relacionados con la percepción positiva del Clima Laboral. Como ejemplo de lo anterior, Bital es la institución bancaria con mejor percepción del Clima Laboral.

En cuanto al estudio realizado por Litwin y Stnnger (1968) en el que midieron el Clima Laboral en mujeres profesionistas en una empresa de servicios públicos, sus resultados muestran una percepción negativa del Clima Laboral debido a que sólo se encontró un alto grado de estructura, lo cual implica que al no existir percepción de autonomía, reconocimiento y recompensa, la percepción del Clima Laboral por parte de las trabajadoras es frío y hostil. Por el contrario, en esta investigación se reporta una percepción del Clima Laboral positiva en las mujeres (incluso superior a la de los hombres) ya que dentro de las instituciones bancarias en las que ellas laboran existe la percepción de autonomía, estructura, reconocimiento y recompensa.

De igual manera, de acuerdo con la investigación de Hulin y Smith (1964) respecto a la diferencia entre hombres y mujeres en cuanto a la satisfacción en el trabajo, concluyeron que las mujeres se encontraban menos satisfechas que los hombres. En contraste en esta investigación las mujeres fueron las que tuvieron mejor percepción del Clima Laboral. Probablemente esto se deba a que los años que han transcurrido han generado cambios en la situación social y laboral de la mujer. Independientemente de que los términos satisfacción del trabajo y Clima Laboral son diferentes, La Follette y Sims (1975) realizaron un estudio en el que demostraron que la satisfacción está relacionada con las dimensiones que miden el Clima Laboral.

Valencia (2000) realizó un estudio en una empresa de traslado de valores en el que encontró diferencias en la percepción del Clima Laboral de los trabajadores sindicalizados y administrativos, siendo los sindicalizados quienes percibieron un clima desfavorable. En contraste, los resultados de la presente investigación arrojan que no existen diferencias entre la percepción del Clima Laboral de los empleados sindicalizados y administrativos, lo cual puede deberse al tipo de empresa, y a que los factores utilizados no se interesan en discriminar cuestiones relacionadas con la percepción generada por pertenecer a un sindicato, es decir, si por ejemplo, se midiera un factor asociado al liderazgo, entonces probablemente si se podrían encontrar diferencias. Asimismo, esto muestra que dentro de las instituciones bancarias del D.F. las condiciones de trabajo asociadas a los cuatro factores medidos son por igual hacia todos sus trabajadores.

Lin y Chinho (1999), encontraron que la percepción del clima depende del tipo de administración que se practique y la estructura de la organización, la mejor percepción se observa dentro de las pequeñas empresas. En relación con lo anterior, los resultados en esta investigación indican una percepción positiva del Clima Laboral en las instituciones bancarias. Independientemente de que los bancos sean organizaciones de gran tamaño, trabajan por medio de sucursales las cuales fraccionan el personal, y a su vez, los procesos que se llevan a cabo;

por lo que se pueden tomar como pequeñas empresas lo cual, por lo mismo, permite tener mayor control y acercamiento entre los trabajadores y la administración de la misma.

De acuerdo con los estudios de Cropansano y Howes (1997) en los que encontraron que las personas con mejor percepción de Clima Laboral, son las que perciben que las políticas de la empresa tienen implícito el apoyo hacia los trabajadores; esto se relaciona con los resultados de la presente investigación los cuales indican que existe una relación directamente proporcional entre los factores de estructura y reconocimiento y la percepción positiva del Clima Laboral. Es decir, mientras las políticas de la empresa incluyan el apoyo al personal, los trabajadores se sentirán reconocidos y que son parte de la misma, lo cual propicia que se sientan satisfechos en su trabajo.

En acuerdo con Davis, (1988) que afirma que el éxito de una empresa depende del factor humano quien debe contar con un Clima Laboral favorable, es decir, una percepción positiva al estar satisfecho con su entorno, los resultados arrojados por esta investigación demuestran que en general, la percepción del Clima Laboral por parte de los empleados bancarios en el D. F. es favorable.

De igual manera, los antecedentes teóricos de las escuelas Gestaltista y Funcionalista, con sus principales representantes: Wolfgang Kohler y Kart Duncker, y William James y John Dewey, respectivamente; postulan que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento de un empleado así como las diferencias individuales; lo cual se observa claramente en el género, donde las mujeres tienen una percepción más favorable que los hombres. Además, en relación al entorno, las personas que trabajan en zonas de bajo hacinamiento (Delegación Milpa Alta) tienen una percepción positiva de su Clima Laboral en general.

De acuerdo al modelo integrador y funcional planteado por James y Jones (1974) en el que refieren que el Clima Laboral depende de la situación tanto externa como interna de la empresa y que existen variables que intervienen en la percepción, se observa que al relacionar los datos sociodemográficos con los factores que integran la medición del Clima Laboral se obtiene que los estilos de vida personales (situación externa) y la percepción de los componentes (autonomía, estructura, recompensa y reconocimiento) son determinantes para la percepción del Clima Laboral.

La discusión de los siguientes resultados se considera importante, independientemente de que no cuentan con un sustento en el marco teórico, ya que fueron obtenidos a través del análisis estadístico que se derivó de la aplicación del CLB y el cuestionario sociodemográfico, y son resultados que al ser materia de discusión pueden ser considerados para temas de investigaciones futuras.

Por medio de los resultados se observó que las personas que estudiaron o estudian en escuelas privadas tienen una mejor percepción de un Clima Laboral satisfactorio en comparación a los que estudiaron o estudian en una escuela pública. No hay un dato o antecedente encontrado en el marco teórico respecto a las posibles causas, pero en base a esta investigación, se piensa que en las escuelas privadas existe una política de disciplina más rígida que en las escuelas públicas en cuanto a puntualidad, responsabilidad, presentación personal, presentación de los trabajos o tareas, apego a las reglas, etc., y por lo mismo, en el momento en el que una persona entra a trabajar en algún lugar donde las políticas de la empresa son igual de rígidas; las personas que son egresadas de escuelas privadas tienen una mayor adaptación a éste tipo de clima, que los egresados de escuelas públicas, donde, aparentemente las políticas son menos estrictas.

También se encontraron datos referentes al puesto desempeñado respecto a que los subgerentes perciben un Clima Laboral satisfactorio a diferencia de los demás puestos de la organización. A pesar de que no se encontró un antecedente respecto a este tipo de datos en el marco teórico, se supone que esta situación se da ya que los subgerentes, al estar en un puesto de mando intermedio (entre operarios y ejecutivos) comparten la toma de decisiones, mas no cae la responsabilidad de éstas sobre ellos, sino sobre puestos más altos; sin embargo, son personas que tienen a su cargo personal de jerarquías inferiores, lo cual les facilita el trabajo y les proporciona cierto sentido de reconocimiento pero sin tener la responsabilidad total de la organización.

Por otra parte, conforme a los resultados, se encontró que las personas que fueron despedidas anteriormente de alguna otra empresa, tienen una mejor percepción del Clima Laboral en comparación a los demás motivos de separación reportados en el cuestionario sociodemográfico. Este dato hace referencia al marco teórico en función de las reestructuras y fusiones que han sufrido los bancos en la década de los 90 y que prevalece actualmente, lo cual evidencia una reestructura organizacional en la que se ven implícitos movimientos de personal como pueden ser recortes o despidos. En este tipo de situación las personas que han sido despedidas de su empleo anterior y que encuentran aceptación en el nuevo empleo, origina sentimientos de agradecimiento y autoconfianza que propicia una buena percepción de Clima Laboral satisfactorio en el nuevo empleo ya que se piensa que éste es percibido como otra oportunidad de superación.

Como dato interesante, en base a los resultados se observa que las personas que no tienen automóvil perciben un mejor Clima Laboral en comparación con las personas que reportan sí tener automóvil. Probablemente esto se deba a que las personas que no poseen un automóvil encuentran en esto una cierta motivación para seguir trabajando y ganar más dinero, lo cual, en un momento dado, les permitiría adquirir un auto. Otra de las posibles razones es que las personas que no poseen automóvil, no tienen el mismo nivel de responsabilidad o compromiso

que implica tenerlo, por lo que pueden utilizar el dinero que sería destinado para mantenimiento o gastos del auto en otras cosas que son importantes o necesarias para ellos, lo que a su vez, reduce el estrés y frustración.

En resumen, con este trabajo de investigación, se pretende contribuir a próximas investigaciones en las que se puedan emplear los instrumentos de medición (CLB y Cuestionario SociodemoGráfico) para determinar el nivel de percepción de Clima Laboral y su relación con los factores sociodemográficos haciendo alusión a las teorías y modelos previamente mencionados en los que se cita que el Clima Laboral está compuesto por factores externos e internos del entorno del empleado y que además, se compone de varios factores como pueden ser la autonomía, la estructura de la empresa, las recompensas y reconocimiento que se les brinden a los empleados.

Además, de generalizar su aplicación para investigaciones futuras de detección de necesidades en el personal y las necesidades de cambios en la estructura de un Clima Organizacional para que exista mejor percepción del mismo dentro de la empresa.

6. CONCLUSIONES

Con base en la investigación documental en la que se sustenta el trabajo teórico de esta tesis, se concluye que la mayoría de los autores citados, sus diferentes modelos, estudios, teorías, definiciones y aportaciones son compatibles con los resultados encontrados, ya que son los cimientos en los que se fundamenta la principal conclusión que implica que la percepción del Clima Laboral es un aspecto importante que sirve para comprender los comportamientos de los individuos dentro de una organización, que pueden ser medidos y cuyos efectos pueden señalarse, lo que permite realizar una modificación óptima, si es necesario, de los elementos que afectan a la percepción de un Clima Laboral, favoreciendo así tanto a la organización como al desarrollo personal del trabajador.

Lo anterior se refiere a la similitud que existe entre los resultados de los estudios mencionados dentro del marco teórico y los resultados encontrados en esta investigación; esto se observa claramente en lo siguiente: que al tener una percepción positiva del Clima Laboral de la organización, se verá reflejado en el desempeño; que a mayor autonomía, mayor estructura y mayor reconocimiento, mejor percepción del Clima Laboral; se reporta una percepción del Clima Laboral positiva en las mujeres; en relación a los empleados sindicalizados no existen diferencias con los administrativos; que mientras las políticas de la empresa incluyan el apoyo al personal, los trabajadores se sentirán reconocidos; las personas que estudiaron o estudian en escuelas privadas tienen una mejor percepción de un Clima Laboral ; los subgerentes perciben un Clima Laboral satisfactorio a diferencia de los demás puestos de la organización; las personas que fueron despedidas anteriormente de alguna otra empresa, tienen una mejor percepción del Clima Laboral, etc. Esto es un resumen de los resultados arrojados por la presente investigación.

En cuanto a la Banca en México se puede mencionar que por las fechas en las que se realizaron las aplicaciones del CLB (2º semestre del 2001), existían

algunos bancos que aún no se fusionaban y que al término de la presente tesis ya han desarrollado diversos convenios que comprometen a algunas de las instituciones bancarias a fusionarse con grupos financieros extranjeros, lo cual genera intranquilidad e incertidumbre en los trabajadores, reflejándose a su vez en la percepción de los mismos acerca del Clima Laboral.

Por ejemplo, bancos como Bital y Citibank en el momento de realizar las aplicaciones no se encontraban fusionados con otros bancos, lo cual se ve reflejado en los resultados obtenidos en la presente Tesis donde la percepción de los trabajadores respecto al Clima Laboral de la institución en la que ellos laboran fue más satisfactoria que en las instituciones financieras que se habían fusionado recientemente o se encontraban en proceso de fusionarse con otras instituciones.

Por otra parte, con base en que una de las principales funciones del Psicólogo Laboral es detectar y atender las necesidades del factor humano dentro de una organización, es importante que se evalúen las características tanto individuales como laborales del empleado, a manera de que se encuentre el equilibrio entre las satisfacciones de la vida personal y laboral (factores externos e internos de la organización) a fin de generar programas de desarrollo humano y de mejoramiento continuo para beneficio de la productividad y eficiencia de las empresas, ya que se sabe que un ambiente de trabajo satisfactorio para los empleados de cualquier empresa proporcionará diversas ventajas para el personal, como pueden ser: motivación, mayor autoestima, reconocimiento, sentido de pertenencia, impulso al desarrollo profesional, etc.;

Ante el conocimiento de estos beneficios, una investigación de este tipo se convierte en una gran aportación social como herramienta que abre las puertas al Psicólogo del Trabajo en diversas instituciones en las que, con la medición del Clima Laboral, pueda implementar diversos programas que, a su vez, se convierta en una herramienta para la organización con la cual se detecten y se cubran las necesidades intrínsecas y extrínsecas tanto del trabajador como de la misma

empresa; logrando así, una mejor calidad de vida laboral y una mayor productividad empresarial

Además, un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el factor humano forma parte del activo de la empresa y como tal, deben valorarlo y prestarle la debida atención. Esta investigación pretendió demostrar que con el apoyo de un instrumento como el CLB es fácil detectar los puntos desfavorables o favorables en la percepción del clima y qué relación tienen con los datos sociodemográficos de los empleados.

Debido a los acontecimientos que se han presentado posteriormente a la realización de este trabajo, se sugiere que para futuras investigaciones se realice otro muestreo ya que a las instituciones a las que se les aplicó el cuestionario CLB, seguramente habrán sufrido modificaciones., no sólo en sus trabajadores sino en su estructura en general (como actualmente Bital que está siendo fusionada con el grupo inglés Hong Kong Shanghai Banking Corporation (HSBC)), por lo tanto los datos obtenidos en investigaciones futuras podrían discrepar de las obtenidas en este trabajo.

En conclusión, el Clima Laboral es un enfoque multifactorial, donde cada factor muestra las condiciones en las que labora un grupo de personas, así como las estrategias que se llevan a cabo y los procedimientos que provocan un comportamiento específico el cual se refleja en la productividad del trabajo. Cabe mencionar que en esta investigación, la conclusión principal es que existe relación entre los factores sociodemográficos y la percepción del Clima Laboral , es decir, las personas que reportan tener una percepción positiva del Clima Laboral de la empresa en la que trabajan, son personas que, por sus características sociodemográficas no aparentan tener grandes responsabilidades impuestas por otras personas como puede ser el hecho de mantener a una familia, poseer bienes materiales o simplemente desempeñar un puesto de alto grado.

Finalmente, se concluye que la medición de la percepción del Clima Laboral al relacionarlo con factores sociodemográficos es sólo el inicio de nuevos planteamientos para la mejora del ambiente de trabajo de aquellas organizaciones que puedan llegar a sufrir o estén sufriendo procesos de cambios dentro de su estructura, lo que puede resultar en una aportación innovadora al ámbito laboral en México y extender el campo de trabajo del Psicólogo Laboral.

REFERENCIAS

Acosta, R. M. (1981). La Banca Múltiple. México: Porrúa.

Bellows, R. M. (1977). Psicología del personal en la industria y los Negocios. México: Diana.

Brown, J., A.C. (1981). Psicología Social en la industrial. México: Trillas.

Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones : Definición, diagnóstico y consecuencias. México: Trillas.

Calderón, G. (1993). Privatización de la Banca en México, Revista gestión y Estrategia. Número 1. (www.azc.uam.mx)

Carillo, M. (1997). Cuestionario de Clima Laboral: Una Primera Aproximación para su Desarrollo. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología. México: UNAM.

Clark, A.; Oswald, A.; & Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age?. Journal of occupational and organizational psychology, New York.

Cropanzano y Hows (1997). Las relaciones de las Políticas Organizacionales y el Desarrollo del Trabajo con Apoyo, Actitudes y Estrés. Journal of Occupational and organizational Psychology, 18, 159 – 180

Del Cerro, A. (1991). El Psicólogo y La Organización: Teoría Práctica de la Psicología del las Organizaciones. PPU: Barcelona, España. p. 115 – 235

Díaz, C. (2000). Diagnóstico de Clima Laboral: influencia del Clima Organizacional. México. Tesis UNAM.

French, W., L. (1993). Administración de Personal. México: Limusa.

Gazcón, F. (2002, julio 22). Banca Mexicana aún atractiva para instituciones extranjeras. El Financiero. p. 8

Gonçalves, P. (1997). Dimensiones del Clima Laboral. Sociedad Latinoamericana para la Calidad. México: Internet

Grados, Jaime (1986). "Las funciones del psicólogo del Trabajo (investigación curricular)". Pp. 39-68 (dentro del libro de El Psicólogo)

Gutiérrez, R. (1982). "Consideraciones acerca de la incidencia social de la Psicología del Trabajo". Tomado de Enseñanza e investigación en Psicología, 1982, 8 (1), 28-34.

Hampton, D., Summer, Ch., y Webber, R. (1982). Manual de desarrollo de Recursos Humanos. México: Trillas.

Hemingway y Smith (1999). El Clima de la Organización y el Stress Profesional Como Pronosticadores de Renuncias y Accidentes de Trabajo. Journal of Occupational and organizational Psychology 72, 100 – 108

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1998). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill.

Hodgetts, R.; Altman, S. (1991). Comportamiento en las organizaciones. México: McGraw-Hill.

Lin y Chinho (1999). La Asociación entre la Administración de la Organización y el Clima Laboral. Total Quality Management, 160, 12 –22.

Numaly, J. (1995). Teoría Psicométrica, Ed. Mc. Graw Hill, México.

Núñez, H. (1995). Las Reformas al Sistema Financiero Mexicano en el Inicio del Gobierno de Clinton. Revista Gestión y Estrategia, Número 6. (www.azc.uam.mx)

Quijano, J. (1978). La Banca en México. México: Trillas.

Ramírez S. E. (1998). Moneda, Banca y Mercados Financieros. México: Tesis Económicas Profesionales.

Rodríguez, A. (1998). Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Psicología Pirámide: Madrid. Pp. 292

Rodríguez, A. A. (1993). El Diagnóstico del Clima Organizacional Como Herramienta para Incrementar la Productividad en la Empresa. Tesis de Licenciatura, Facultad de Economía. México: UNAM.

Ruiz, V. (2002, julio 31) Los bancos mexicanos en manos extranjeras. El Financiero. p. 8

Salgado, A. (2002, julio 15). Bitálica busca una "tercera vía" para su capitalización. El Financiero. p. 8

Salgado, A. (2002, julio 18) Pretende HSBC el control de Vital. El Financiero. p. 6

Salgado, A. (2002, julio 19) Camino Libre al HSBC para la toma de control de Vital. El Financiero. p. 6

Shankar y Arti (1994). El contexto de la organización y la Conducta de Insatisfacción en la Organización. Total Quality Management, 134, 63-78

Sherman, A. W.; Bohlander (1994). Administración de Recursos Humanos. México: Grupo Editorial Iberoamérica.

Sikula, A. (1991). Administración de Recursos Humanos en empresas. México: Limusa.

Urbina, Javier (compilador) (1989) El Psicólogo. Universidad Nacional Autónoma de México: México. Pp. 860.

Valencia, A. (2000). Clima Organizacional: una Comparación entre Trabajadores Administrativos y Trabajadores Sindicalizados. Tesis de Licenciatura, Facultad de psicología. México: UNAM.

Wilson y Bradley. (1997). La salud de la Organización Reveladora. American Journal of Health Studies, 13., 108 – 112.

Zendejas L. L. (1990). El psicólogo dentro del área de Recursos Humanos de la Banca Múltiple. México: Psicología, UNAM.

www.oficinaonline.com/pueblacopar/climalaboral/

www.inp.cj/gesti%C3%B3n/recursos.htm

<http://psfd.ictnert.es>

www.comadrid-es

<http://wzar.unizar.es/servicios>

www.tid.es

www.eurostar-consulting.com

www.banorte.com

www.bancomer.com

www.banamex.com

www.serfin.com.mx

www.inverlat.com.mx

www.bitel.com

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

APÉNDICE

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO 1

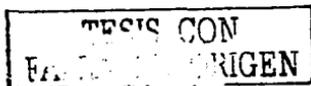
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**PRIMERA VERSIÓN Y DIRECCIÓN DE LOS REACTIVOS
CUESTIONARIO CLIMA LABORAL BANCARIO**

- 1.- Mis quejas son escuchadas y atendidas. (estructura +)
- 2.- La participación del empleado es considerada para la toma de decisiones en la empresa. (autonomía +)
- 3.- ¿Considera que la forma de resolver los problemas de sus subordinados es la ideal?. (autonomía +)
- 4.- No se me permite realizar el trabajo de una forma diferente a la acostumbrada. (autonomía -)
- 5.- Las políticas que rigen dentro de su empresa ¿son las más adecuadas para el mejor crecimiento de ésta? (estructura +)
- 6.- Considero que el trato del director es más cordial y muestra cierto favoritismo hacia los asesores del banco que hacia los demás empleados. (estructura -)
- 7.- Mi jefe usualmente ve cuando un empleado ha violado alguna regla de la empresa. (estructura +)
- 8.- Mis compañeros de trabajo están comprometidos a realizar su trabajo con calidad. (autonomía +)
- 9.- Mis quejas y comentarios no son tomados en cuenta. (autonomía -)
- 10.- Es sencillo comprender el reglamento de la empresa. (estructura +)
- 11.- La percepción que se tiene de las reglas que utiliza la empresa son demasiado autoritarias para el personal. (estructura -)
- 12.- Las decisiones que se toman en su área de trabajo son causa de conflicto. (autonomía -)
- 13.- Los empleados de su empresa no participan en resolver los problemas que se suscitan en ella. (autonomía -)
- 14.- La mayoría de los empleados en la organización entienden claramente los objetivos específicos de ésta. (estructura +)
- 15.- Pertenecer a una empresa con un sentido de dirección bien establecido, es inadecuado. (estructura -)
- 16.- Si se presentan problemas en su trabajo tiene la oportunidad de resolverlos usted solo. (autonomía +)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- 17.- La información utilizada para la toma de decisiones dentro de la empresa es insuficiente. (autonomía -)
- 18.- Tengo muy clara la responsabilidad de mi trabajo y hasta donde influye la buena realización de éste en los objetivos globales de la organización. (autonomía +)
- 19.- Dentro de su empresa las responsabilidades y obligaciones que se tienen al laborar son equitativas para todos. (estructura +)
- 20.- El trato del director hacia todos los miembros de la empresa es cordial. (estructura +)
- 21.- El reglamento y las políticas de la empresa son confusas. (estructura -)
- 22.- Mientras el trabajo permanece en el mismo horario, mi jefe no cuida cómo se están haciendo las actividades. (estructura -)
- 23.- La empresa debe de contar con un sistema formal por medio del cual los empleados pueden expresar con completa libertad los problemas de trabajo o personales que se presentan. (estructura +)
- 24.- La mayoría de las veces el director de la empresa muestra poca disposición para resolver o aclarar dudas que puedan tener los empleados respecto a su trabajo. (estructura -)
- 25.- Su jefe inmediato le permite tomar decisiones que afectan directamente la realización de su trabajo. (autonomía +)
- 26.- Cuando existen problemas en su sector de trabajo sus soluciones no son consideradas para el problema. (autonomía -)
- 27.- Mis superiores están abiertos a propuestas distintas. (autonomía +)
- 28.- Considero que las políticas de trabajo les ayudan a dar un servicio de alta calidad. (estructura +)
- 29.- Cuando la organización decide hacer cambios en las políticas y los objetivos, es importante que también informe el por qué de tales cambios. (estructura +)
- 30.- La cooperación de los empleados no es necesaria para mejorar el desempeño en las labores colectivas de la empresa. (autonomía -)
- 31.- Los empleados deben sentir la confianza para discutir con los supervisores acerca de cualquier problema en la compañía. (estructura +)



- 32.- Los empleados no participan en la toma de decisiones dentro de su área de trabajo. (autonomía -)
- 33.- La gerencia da seria y pronta atención a cada queja o sugerencia hecha por los empleados. (estructura +)
- 34.- La mala organización es causa de conflicto en su grupo de trabajo. (autonomía -)
- 35.- Mi jefe acepta fácilmente nuevas formas de hacer el trabajo. (autonomía +)
- 36.- En su empresa las actividades de trabajo están bien delimitadas, lo que influye en el buen desempeño de éstas. (estructura +)
- 37.- no existe relación entre el buen desempeño del trabajo realizado y la satisfacción personal. (autonomía -)
- 38.- Las políticas de la empresa son claras. (estructura +)
- 39.- En mi empresa hay un buen control y manejo de personal. (estructura +)
- 40.- No conozco las metas y los objetivos de la empresa (estructura -)
- 41.- La información utilizada para la toma de decisiones es adecuada en su empresa. (autonomía +)
- 42.- La información que se me proporciona es oportuna y completa. (autonomía +)
- 43.- El empleado tiene muy clara la responsabilidad de su trabajo y hasta donde influye la buena realización de éste en los objetivos globales de la organización. (autonomía +)
- 44.- No se aceptan sugerencias para cambiar la forma de hacer el trabajo. (autonomía -)
- 45.- En su empresa, las actividades de trabajo no están delimitadas, lo que influye en el mal desempeño de éstas. (autonomía -)
- 46.- Las políticas con las cuales la empresa se rige son inadecuadas. (estructura -)
- 47.- Existen diferencias en las relaciones de empleado con los ejecutivos de la organización. (estructura -)
- 48.- Cada empleado tiene una interpretación distinta de las políticas de la empresa. (estructura -)
- 49.- mi jefe se molesta cuando un empleado ignora el reglamento de la empresa. (estructura +)

- 50.- Las técnicas para trabajar son rígidas y se siguen al pie de la letra. (autonomía -)
- 51.- Los métodos para la toma de decisiones en la empresa son inadecuados. (autonomía -)
- 52.- Cuando expresa sus sugerencias u opiniones a su jefe, representan motivo de conflicto. (autonomía -)
- 53.- La empresa tiene una genuina política de apertura para el cambio la mayor parte del tiempo. (estructura +)
- 54.- Considero que mi jefe inmediato es poco eficiente para el puesto que ocupa. (estructura -)
- 55.- Cuando se me explicó el reglamento y las políticas de la empresa, fue de una forma tan clara que de inmediato entendí. (estructura +)
- 56.- Mientras no haya accidentes, mi jefe no cuida cómo se está haciendo el trabajo. (estructura -)
- 57.- No hay una buena comunicación dentro de la organización. (estructura -)
- 58.- Si en su empresa existen problemas no le permiten solucionarlos a usted. (autonomía -)
- 59.- usualmente se prueban nuevas técnicas para ver si resultan más efectivas. (autonomía +)
- 60.- Se toma en cuenta mi opinión al momento de solucionar problemas en mi trabajo (autonomía +)
- 61.- Existe relación entre el buen desempeño del trabajo realizado y la satisfacción personal. (autonomía +)
- 62.- Las reglas empleadas por la empresa para manejar y controlar al personal son adecuadas. (estructura +)
- 63.- En mi área, se encuentran bien definidos los papeles y personalidad de todos los grupos que la integran. (estructura +)
- 64.- Mi jefe sólo da seguimiento a problemas mayores y olvida los problemas rutinarios. (estructura -)
- 65.- Las fuentes de información para llevar a cabo un buen desempeño son adecuadas. (autonomía +)

- 66.- La organización tiene establecido un plan de objetivos que dirijan el éxito de ésta. (estructura +)
- 67.- El ambiente en su trabajo es de confianza. (autonomía +)
- 68.- La cooperación de los empleados ayuda a mejorar el desempeño en las labores colectivas. (autonomía +)
- 69.- La cooperación de los empleados no es necesaria para mejorar el desempeño en las labores colectivas de la empresa. (autonomía -)
- 70.- Las responsabilidades y obligaciones nunca son equitativas dentro de la empresa. Por lo que siempre caen en una sola persona. (autonomía -)
- 71.- mucha de la información de índole institucional que debernos conocer nos llega a través de jefes inmediatos. (estructura +)
- 72.-Constantemente pido asesoría ya que los límites del reglamento no son claros. (estructura -)
- 73.- En los problemas de su empresa los empleados son quienes los resuelven. (autonomía +)
- 74.- La forma en que la empresa resuelve las situaciones de conflicto es la adecuada. (estructura +)
- 75.- Las políticas y procedimientos de la empresa son claros. (estructura +)
- 76.- Considero que mi participación no es importante para el establecimiento de los objetivos de la empresa (autonomía -)
- 77.- Los métodos informativos son inadecuados. (estructura -)

ANEXO 2

**ULTIMA VERSIÓN DEL
CUESTIONARIO CLB**

1. Mis quejas son escuchadas y atendidas. (estructura +)
2. La participación del empleado es considerada para la toma de decisiones en la empresa. (autonomía +)
3. Mi forma de resolver los problemas es la ideal. (autonomía +)
4. Se me permite realizar el trabajo en una forma diferente a la acostumbrada. (autonomía +)
5. Mis compañeros están comprometidos a realizar su trabajo con calidad. (estructura +)
6. Existe favoritismo dentro de la empresa. (estructura -)
7. Las reglas que utiliza la empresa son demasiado autoritarias para el personal. (estructura -)
8. Los empleados de la empresa participan en la resolución de problemas. (autonomía +)
9. Si se presentan problemas en su trabajo tiene la oportunidad de resolverlos. (autonomía +)
10. La información utilizada para la toma de decisiones dentro de la empresa es insuficiente. (autonomía -)
11. Dentro de la empresa las responsabilidades y obligaciones son equitativas para todos. (estructura +)
12. El trato del director hacia todos los miembros de la empresa es cordial. (estructura +)
13. El reglamento y las políticas de la empresa son confusas. (estructura -)
14. Mi jefe no cuida como se realizan las actividades. (estructura -)
15. La empresa cuenta con un sistema por medio del cual los empleados pueden expresar sus problemas de trabajo que se presentan. (estructura +)
16. El director de la empresa muestra poca disposición para resolver dudas que puedan tener los empleados. (estructura -)

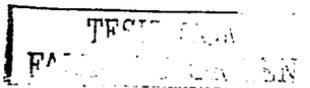
17. Le permiten tomar decisiones que afectan directamente la realización de su trabajo. (autonomía +)
18. Mis soluciones no son consideradas para resolver problemas. (autonomía -)
19. Considero que las políticas de trabajo me ayudan a dar un servicio de alta calidad. (estructura +)
20. La organización informa cuando decide hacer cambios en las políticas y los objetivos. (estructura +)
21. Los empleados no participan en la toma de decisiones dentro de su área de trabajo. (autonomía -)
22. La gerencia da pronta atención a cada queja o sugerencia hecha por los empleados. (autonomía +)
23. La mala organización es causa de conflicto en su grupo de trabajo. (autonomía -)
24. En su empresa las actividades de trabajo están bien delimitadas. (autonomía +)
25. No existe relación entre el buen desempeño del trabajo realizado y la satisfacción personal. (autonomía -)
26. Las políticas de la empresa son claras. (estructura +)
27. En mi empresa hay un buen control y manejo de personal. (estructura +)
28. Desconozco las metas y los objetivos de la empresa. (estructura -)
29. La información utilizada para la toma de decisiones es adecuada en su empresa. (autonomía +)
30. La información que se me proporciona es oportuna y completa. (estructura +)
31. No se aceptan sugerencias para cambiar la forma de hacer el trabajo. (autonomía -)
32. Los métodos para la toma de decisiones en la empresa son inadecuados. (autonomía -)
33. Cuando expresa su opinión o sugerencias a su jefe son motivo de conflicto. (autonomía -)
34. La empresa tiene una política de apertura para el cambio. (autonomía +)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

35. Considero que mi jefe inmediato es poco eficiente para el puesto que ocupa.
(estructura -)
36. Sólo cuando hay accidentes mi jefe supervisa el trabajo. (estructura -)
37. No hay una buena comunicación dentro de la organización. (estructura -)
38. Dentro de mi área se prueban nuevas técnicas de trabajo para ver si resultan más efectivas. (autonomía +)
39. Las reglas empleadas por la empresa para manejar y controlar al personal son adecuadas. (estructura +)
40. En mi área se encuentran bien definidos los papeles de todos los grupos que la integran. (estructura +)
41. Mi jefe sólo da seguimiento a problemas mayores y olvida los problemas rutinarios. (estructura -)
42. Las fuentes de información para llevar a cabo un buen desempeño son adecuadas. (estructura +)
43. El ambiente en su trabajo es de confianza. (autonomía +)
44. La cooperación de los empleados ayuda a mejorar el desempeño en las labores colectivas. (autonomía +)
45. La información que debemos conocer nos llega a través de los jefes inmediatos. (estructura +)
46. Considero que mi participación no es importante para el establecimiento de los objetivos de la empresa. (estructura -)
47. Los bonos son satisfactorios para los empleados. (recompensa +)
48. El bono es proporcional a mi desempeño. (recompensa +)
49. Los bonos que da la empresa son poco significativos. (recompensa +)
50. Las normas para obtener un bono no están bien especificados. (recompensa -)
51. Las prestaciones que recibo son mayores a las que marca la ley.
(recompensa +)
52. Son pocas las prestaciones que da la empresa. (recompensa -)
53. Las prestaciones que recibo no corresponden al puesto que desempeño.
(recompensa -)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

54. El aumento que recibo es el adecuado para el puesto que desempeño.
(recompensa +)
55. La empresa dificilmente proporciona aumentos de salario. (recompensa -)
56. Los aumentos de salario son insignificantes. (recompensa -)
57. La cantidad de aguinaldo proporcionado por la empresa concuerda con mi sueldo y días trabajados. (recompensa +)
58. El aguinaldo que recibo me satisface.(recompensa +)
59. El aguinaldo es insuficiente para mis gastos.(recompensa -)
60. La cantidad de aguinaldo que da la empresa es menor a la esperada por los empleados. (recompensa -)
61. La empresa proporciona la cantidad debida en el reparto de utilidades.
(recompensa +)
62. El reparto de utilidades es proporcional al sueldo de cada empleado.
(recompensa +)
63. La cantidad del reparto de utilidades que recibo es la adecuada al puesto que desempeño. (recompensa +)
64. El porcentaje del reparto de utilidades es menor al establecido. (recompensa -)
65. Los lineamientos para el reparto de utilidades no son los adecuados.
(recompensa -)
66. El salario que percibo cubre mis necesidades. (recompensa +)
67. Mi salario es proporcional al puesto que desempeño. (recompensa +)
68. El pago de mi salario es impuntual. (recompensa -)
69. La suma del pago de mi salario es inadecuada. (recompensa +)
70. Mi jefe promueve el trabajo en equipo. (reconocimiento +)
71. Cuento con las instalaciones y equipo necesario para realizar mi trabajo.
(reconocimiento +)
72. Los directivos no se interesan en establecer relaciones estrechas con todo el personal. (reconocimiento-)
73. Mi jefe crea y promueve conflictos en mi área de trabajo. (reconocimiento -)
74. La empresa se muestra flexible cuando necesito un permiso.
(reconocimiento +)



75. La organización realiza eventos culturales, a los cuales tengo acceso, sin ningún problema. (reconocimiento +)
76. En mi área de trabajo me siento apreciado y valorado. (reconocimiento +)
77. La evaluación del desempeño que se realiza en esta organización es injusta. (reconocimiento -)
78. La organización reconoce y premia el esfuerzo de cada uno de sus integrantes. (reconocimiento +)
79. En mi opinión mis jefes influyen en la satisfacción del trabajo que realizo. (reconocimiento +)
80. La relación que tengo con mis compañeros de diferentes áreas es satisfactoria. (reconocimiento +)
81. Tengo la libertad para tomar decisiones necesarias para realizar mi trabajo. (reconocimiento +)
82. En mi equipo de trabajo estamos conscientes del impacto que produce nuestro trabajo en las demás áreas de la organización. (reconocimiento +)
83. Entre los compañeros de mi área existen fricciones y desacuerdos que bloquean la realización del trabajo. (reconocimiento -)
84. Conozco las funciones de mi trabajo y lo que se espera de mí como empleado. (reconocimiento +)
85. Recibo de mi jefe sugerencias sobre cómo podría trabajar con mayor efectividad. (reconocimiento +)
86. En la organización los jefes no escuchan a sus empleados. (reconocimiento -)
87. Generalmente nunca recibo información de lo que sucede en mi departamento por parte de mis jefes. (reconocimiento -)
88. En la organización no se toma en cuenta mi opinión. (reconocimiento -)
89. Mi jefe despierta y promueve mis expectativas de desarrollo. (reconocimiento +)
90. Las promociones en mi área de trabajo se dan por favoritismo, no por resultados. ((reconocimiento -)
91. Cuando existe algún vacante en mi área de trabajo se toma en cuenta al personal para ocuparlo. (reconocimiento+)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

92. La empresa en la que laboro ofrece buenas oportunidades de trabajo.
(reconocimiento +)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**FALTA
PAGINA**

129

INSTRUCCIONES

A continuación se le presenta una serie de frases. Lea cuidadosamente cada una de ellas y exprese en la hoja de respuestas su opinión, señalando el grado de ACUERDO o DESACUERDO que tiene con respecto a las frases, marcando con una "X" en cualquiera de las seis opciones de cada reactivo.

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

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

Se muestra a continuación un ejemplo de la forma de responder este cuestionario:

5. Considero que la manzana es una fruta saludable

	ACUERDO			DESACUERDO	
5	<input type="checkbox"/>	X	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Primero verifique que el número de respuesta corresponda con el número de reactivo. Si está de acuerdo con la afirmación, marque con una "X" el recuadro que se encuentre más cercano a la izquierda (la cual corresponde con la opción ACUERDO); en caso contrario, marque el recuadro más cercano a la derecha (que corresponde a la opción DESACUERDO), o bien, cualquier otro cuadro que considere que represente su opinión.

| GRACIAS |

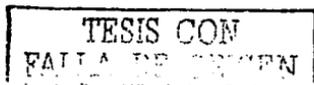
FAVOR DE NO MARCAR EN ESTE CUESTIONARIO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CUESTIONARIO

1. Mis quejas son escuchadas y atendidas.
2. La participación del empleado es considerada para la toma de decisiones en la empresa.
3. Mi forma de resolver los problemas es la ideal.
4. Se me permite realizar el trabajo en una forma diferente a la acostumbrada.
5. Mis compañeros están comprometidos a realizar su trabajo con calidad.
6. Existe favoritismo dentro de la empresa.
7. Las reglas que utiliza la empresa son demasiado autoritarias para el personal.
8. Los empleados de la empresa participan en la resolución de problemas.
9. Si se presentan problemas en su trabajo tiene la oportunidad de resolverlos.
10. La información utilizada para la toma de decisiones dentro de la empresa es insuficiente.
11. Dentro de la empresa las responsabilidades y obligaciones son equitativas para todos.
12. El trato del director hacia todos los miembros de la empresa es cordial.
13. El reglamento y las políticas de la empresa son confusas.
14. Mi jefe no cuida como se realizan las actividades.
15. La empresa cuenta con un sistema por medio del cual los empleados pueden expresar sus problemas de trabajo que se presentan.
16. El director de la empresa muestra poca disposición para resolver dudas que puedan tener los empleados.
17. Le permiten tomar decisiones que afectan directamente la realización de su trabajo.
18. Mis soluciones no son consideradas para resolver problemas.
19. Considero que las políticas de trabajo me ayudan a dar un servicio de alta calidad.
20. La organización informa cuando decide hacer cambios en las políticas y los objetivos.

21. Los empleados no participan en la toma de decisiones dentro de su área de trabajo.
22. La gerencia da pronta atención a cada queja o sugerencia hecha por los empleados.
23. La mala organización es causa de conflicto en su grupo de trabajo.
24. En su empresa las actividades de trabajo están bien delimitadas.
25. No existe relación entre el buen desempeño del trabajo realizado y la satisfacción personal.
26. Las políticas de la empresa son claras.
27. En mi empresa hay un buen control y manejo de personal.
28. Desconozco las metas y los objetivos de la empresa.
29. La información utilizada para la toma de decisiones es adecuada en su empresa.
30. La información que se me proporciona es oportuna y completa.
31. No se aceptan sugerencias para cambiar la forma de hacer el trabajo.
32. Los métodos para la toma de decisiones en la empresa son inadecuados.
33. Cuando expresa su opinión o sugerencias a su jefe son motivo de conflicto.
34. La empresa tiene una política de apertura para el cambio.
35. Considero que mi jefe inmediato es poco eficiente para el puesto que ocupa.
36. Sólo cuando hay accidentes mi jefe supervisa el trabajo.
37. No hay una buena comunicación dentro de la organización.
38. Dentro de mi área se prueban nuevas técnicas de trabajo para ver si resultan más efectivas.
39. Las reglas empleadas por la empresa para manejar y controlar al personal son adecuadas.
40. En mi área se encuentran bien definidos los papeles de todos los grupos que la integran.
41. Mi jefe sólo da seguimiento a problemas mayores y olvida los problemas rutinarios.
42. Las fuentes de información para llevar a cabo un buen desempeño son adecuadas.



43. El ambiente en su trabajo es de confianza.
44. La cooperación de los empleados ayuda a mejorar el desempeño en las labores colectivas.
45. La información que debemos conocer nos llega a través de los jefes inmediatos.
46. Considero que mi participación no es importante para el establecimiento de los objetivos de la empresa.
47. Los bonos son satisfactorios para los empleados.
48. El bono es proporcional a mi desempeño.
49. Los bonos que da la empresa son poco significativos.
50. Las normas para obtener un bono no están bien especificados.
51. Las prestaciones que recibo son mayores a las que marca la ley.
52. Son pocas las prestaciones que da la empresa.
53. Las prestaciones que recibo no corresponden al puesto que desempeño.
54. El aumento que recibo es el adecuado para el puesto que desempeño.
55. La empresa difícilmente proporciona aumentos de salario.
56. Los aumentos de salario son insignificantes.
57. La cantidad de aguinaldo proporcionado por la empresa concuerda con mi sueldo y días trabajados.
58. El aguinaldo que recibo me satisface.
59. El aguinaldo es insuficiente para mis gastos.
60. La cantidad de aguinaldo que da la empresa es menor a la esperada por los empleados.
61. La empresa proporciona la cantidad debida en el reparto de utilidades.
62. El reparto de utilidades es proporcional al sueldo de cada empleado.
63. La cantidad del reparto de utilidades que recibo es la adecuada al puesto que desempeño.
64. El porcentaje del reparto de utilidades es menor al establecido.
65. Los lineamientos para el reparto de utilidades no son los adecuados.
66. El salario que percibo cubre mis necesidades.
67. Mi salario es proporcional al puesto que desempeño.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

68. El pago de mi salario es impuntual.
69. La suma del pago de mi salario es inadecuada.
70. Mi jefe promueve el trabajo en equipo.
71. Cuento con las instalaciones y equipo necesario para realizar mi trabajo.
72. Los directivos no se interesan en establecer relaciones estrechas con todo el personal.
73. Mi jefe crea y promueve conflictos en mi área de trabajo.
74. La empresa se muestra flexible cuando necesito un permiso.
75. La organización realiza eventos culturales, a los cuales tengo acceso, sin ningún problema.
76. En mi área de trabajo me siento apreciado y valorado.
77. La evaluación del desempeño que se realiza en esta organización es injusta.
78. La organización reconoce y premia el esfuerzo de cada uno de sus integrantes.
79. En mi opinión mis jefes influyen en la satisfacción del trabajo que realizo.
80. La relación que tengo con mis compañeros de diferentes áreas es satisfactoria.
81. Tengo la libertad para tomar decisiones necesarias para realizar mi trabajo.
82. En mi equipo de trabajo estamos conscientes del impacto que produce nuestro trabajo en las demás áreas de la organización.
83. Entre los compañeros de mi área existen fricciones y desacuerdos que bloquean la realización del trabajo.
84. Conozco las funciones de mi trabajo y lo que se espera de mi como empleado.
85. Recibo de mi jefe sugerencias sobre cómo podría trabajar con mayor efectividad.
86. En la organización los jefes no escuchan a sus empleados.
87. Generalmente nunca recibo información de lo que sucede en mi departamento por parte de mis jefes.
88. En la organización no se toma en cuenta mi opinión.
89. Mi jefe despierta y promueve mis expectativas de desarrollo.
90. Las promociones en mi área de trabajo se dan por favoritismo, no por resultados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

91. Cuando existe algún vacante en mi área de trabajo se toma en cuenta al personal para ocuparlo.

92. La empresa en la que laboro ofrece buenas oportunidades de trabajo.

HOJA DE RESPUESTA

ACUERDO

DESACUERDO

1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

ACUERDO

DESACUERDO

21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					

ACUERDO

DESACUERDO

11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					

ACUERDO

DESACUERDO

31					
32					
33					
34					
35					
36					
37					
38					
39					
40					

ACUERDO DESACUERDO

41					
42					
43					
44					
45					
46					
47					
48					
49					
50					

ACUERDO DESACUERDO

61					
62					
63					
64					
65					
66					
67					
68					
69					
70					

ACUERDO DESACUERDO

51					
52					
53					
54					
55					
56					
57					
58					
59					
60					

ACUERDO DESACUERDO

71					
72					
73					
74					
75					
76					
77					
78					
79					
80					

TESIS CON
FALLA DE ...

ACUERDO

DESACUERDO

81

82

83

84

85

86

87

88

89

90

ACUERDO

DESACUERDO

91

92

YESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO 3

TESIS CON
FALLA DE URGEN

CUESTIONARIO DEMOGRÁFICO
DATOS PERSONALES

1. Sexo: M (1) F (2)
2. Edad : _____ años
3. Estado Civil : Con pareja (1) Sin pareja (2)
4. Nacionalidad: Mexicana (1) Extranjera (2)
5. Religión: Católico (1) Cristiano (2) Otro (3) Especifique _____
6. Lugar de nacimiento: DF (1) Provincia (2)

ESCOLARIDAD

7. Su último grado de estudios es:
Primaria (1) Secundaria (2) Comercial (3) Preparatoria (4)
Licenciatura (5) Maestría (6) Doctorado (7)
8. El promedio de calificación obtenido en su último nivel de estudios fue: _____
9. En su mayoría asistió a escuelas: Públicas (1) Privadas (2)
10. Idioma(s) que domina:

%	Idioma	Inglés	Francés	Otro (Especifique)
25				
50				
75				
100				

11. En que porcentaje considera dominar los programas de cómputo que utiliza en su trabajo:

Programas	25%	50%	75%	100%

12. Nombre de la institución financiera en que labora: _____
13. Delegación de la institución financiera en que labora: _____
14. Sueldo inicial: _____

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

15. Sueldo actual: _____
16. ¿Qué puesto es el que ocupa en la empresa actualmente?

17. ¿Qué nivel es el que ocupa su puesto?
Operativo (1) Supervisor (2) Gerencial (3) Directivo (4)
18. ¿En qué horario labora en la institución?
Matutino (1) Vespertino (2) Mixto (3) ¿Cuántas horas? _____
19. ¿Cuántos puestos diferentes ha ocupado dentro de la institución? _____
20. Número de ascensos en su actual empleo _____
21. ¿Cuánto tiempo lleva en la empresa?
Años _____ Meses _____
22. ¿Ha sido transferido de sucursal? SI (1) NO (2)
¿Por qué?: _____
23. ¿Ha tenido experiencia anterior en el puesto?
SI (1) NO (2)
¿Por cuánto tiempo? Años _____ Meses _____
24. ¿Ha trabajado en otros bancos?
SI (1) NO (2)
¿Por cuánto tiempo? Años _____ Meses _____
25. ¿Cuál fue el motivo de separación de su empleo anterior?
Despido (1) Recorte de personal (2) Desarrollo (3)
Malos entendidos (4) Diferencias con la empresa (5)
26. ¿Está sindicalizado?
SI (1) NO (2)
27. ¿Le gusta su trabajo actual?
SI (1) NO (2) ¿Por qué? _____

DATOS FAMILIARES

Padre:

28. Vive: SI (1) NO (2)

29. Edad: _____ años

30. Escolaridad:

Primaria (1) Secundaria (2) Comercial (3) Preparatoria (4)
Licenciatura (5) Maestría (6) Doctorado (7)

31. ¿Trabaja? SI (1) NO (2)

32. ¿Profesa alguna religión? SI (1) NO (2)

Madre:

33. Vive: SI (1) NO (2)

34. Edad: _____ años

35. Escolaridad

Primaria (1) Secundaria (2) Comercial (3) Preparatoria (4)
Licenciatura (5) Maestría (6) Doctorado (7)

36. ¿Trabaja? SI (1) NO (2)

37. ¿Profesa alguna religión? SI (1) NO (2)

Usted:

38. ¿Tiene hermanos? SI (1) NO (2)

39. Lugar que ocupa entre sus hermanos _____

40. ¿Tiene hijos? SI (1) NO (2)

(En caso de contestar que sí: ¿cuántos? _____)

41. ¿Profesa usted alguna religión? SI (1) NO (2)

42. La casa donde habita es:

Propia (1) Rentada (2) De un familiar (3) Otra: _____

43. ¿Cuántas habitaciones hay en su casa? _____

44. Número de personas que habitan en su casa: _____

45. ¿Tiene automóvil? SI (1) NO (2)

46. ¿Cuál es su pasatiempo?

Deporte (1) Cine (2) Teatro (3) Lectura (4) Radio (5)
Televisión (6) Otro (7)

47. Orientación política:

PRI (1) PAN (2) PRD (3) Ninguna (4)

¡ GRACIAS POR SU COOPERACIÓN !

ANEXO 4

Manual de Calificación

Instrucciones:

Para obtener las calificaciones por Factor y la del Factor General:

1. Utilizando las plantillas de calificación sume los puntajes obtenidos por cada factor, es decir, sume los puntajes de los reactivos que pertenezcan al Factor de Autonomía, todos los reactivos que pertenezcan al Factor de Estructura, y así sucesivamente.
2. Divida entre el número de reactivos pertenecientes a cada factor, es decir, si por ejemplo, para el Factor de Autonomía son 21 reactivos (contando los de dirección positiva y dirección negativa) entonces la suma de los puntajes se dividirá entre 21, y así con cada uno de los factores.
3. Obtenga el puntaje Z de cada calificación obtenida a través de la siguiente fórmula:

$$Z = \frac{X - \bar{X}}{S}$$

Donde X es el puntaje obtenido, \bar{X} es la media de la muestra o población en la que se aplicó, y S es la desviación estándar de la muestra o población donde la media de los datos de esta Tesis es de 3.30 y la desviación estándar es de .79. Cuando obtenga su resultado, redondee a centésimas.

4. De acuerdo con el resultado obtenido, utilice la tabla de puntaje Z tomando las dos primeras cifras de izquierda a derecha (incluyendo el punto decimal) y ubique este número en la columna del lado izquierdo de la tabla, posteriormente busque la centésima en la fila superior de la tabla y cheque las coordenadas. El número resultante le indicará la interpretación correspondiente para cada factor.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Factor 1. Autonomía

De -47.5% a -50%

- El individuo percibe que no puede ser su propio patrón y no puede conservar por sí mismo poder de decisión, no tiene la posibilidad de solucionar problemas, no tiene confianza en la organización.

De -34.1% a -47.4%

- El individuo percibe que la mayoría de las veces no puede ser su propio patrón y no puede conservar por sí mismo poder de decisión, la mayoría de las veces no tiene la posibilidad de solucionar problemas y no tiene confianza en la organización.

De 0 a -34%

- El individuo percibe que la algunas veces no puede ser su propio patrón y no puede conservar por sí mismo poder de decisión, algunas veces no tiene la posibilidad de solucionar problemas y no tiene confianza en la organización.

De 0 a 34%

- El individuo percibe que en muy pocas ocasiones no puede ser su propio patrón y no puede conservar por sí mismo poder de decisión, en muy pocas ocasiones no tiene la posibilidad de solucionar problemas y no tiene confianza en la organización.

De 34.1% a 47.4%

- Generalmente el individuo percibe que puede ser su propio patrón y puede conservar por sí mismo poder de decisión; generalmente tiene la posibilidad de solucionar problemas y confía en la organización.

De 47.5% a 50%

- El individuo percibe siempre que puede ser su propio patrón y puede conservar por sí mismo poder de decisión, que siempre tiene la posibilidad de solucionar problemas y tiene confianza en la organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Factor 2. Estructura

De -47.5% a -50%

- No percibe las reglas, normas y políticas en una organización, no se perciben diferencias jerárquicas y la empresa no les da importancia. Las políticas, reglamentos y objetivos no son explicados claramente. Sus quejas no son escuchadas.

De -34.1% a -47.4%

- La mayoría de las veces percibe de manera negativa las reglas, normas y políticas en una organización, la mayoría de las veces no se perciben diferencias jerárquicas y la empresa no les da importancia. La mayoría de las veces las políticas, reglamentos y objetivos no son explicados claramente y sus quejas no son escuchadas.

De 0 a -34%

- Algunas veces no percibe positivamente las reglas, normas y políticas en una organización, algunas veces no se perciben diferencias jerárquicas y la empresa no les da importancia. Algunas veces las políticas, reglamentos y objetivos no son explicados claramente y sus quejas no son escuchadas.

De 0 a 34%

- En muy pocas ocasiones no percibe positivamente las reglas, normas y políticas en una organización, en muy pocas ocasiones no perciben diferencias jerárquicas o que la empresa no les da la debida importancia a la estructura organizacional. Las políticas, reglamentos y objetivos son pocas veces explicados de manera clara y las quejas pocas veces son escuchadas.

De 34.1% a 47.4%

- Generalmente percibe positivamente las reglas, normas y políticas en una organización. Generalmente perciben diferencias jerárquicas o que la empresa les da la debida importancia a la estructura organizacional. Las políticas, reglamentos y objetivos generalmente son explicados de manera clara y las quejas generalmente son escuchadas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

De 47.5% a 50%

- Siempre percibe las reglas, normas y políticas en una organización, se perciben diferencias jerárquicas y la empresa les da importancia. Las políticas, reglamentos y objetivos siempre son explicados claramente. Sus quejas siempre son escuchadas.

Factor 3.

De - 47.5% a -50%

- El empleado no percibe que sus superiores estén interesados en su progreso ni apoyo en su esfuerzo. Percibe que su superior lo trata en forma descortés. No percibe que su participación sea importante para el logro de los objetivos de la organización. No se siente motivado por su superior.

De -34.1% a -47.4%

- La mayoría de las veces el empleado no percibe que sus superiores estén interesados en su progreso ni apoyo en su esfuerzo. Percibe que la mayoría de las veces su superior lo trata en forma descortés. La mayoría de las veces no percibe que su participación sea importante para el logro de los objetivos de la organización. La mayoría de las veces no se siente motivado por su superior.

De 0 a -34%

- Algunas veces el empleado no percibe que sus superiores estén interesados en su progreso ni apoyo en su esfuerzo. Percibe que algunas veces su superior lo trata en forma descortés. Algunas veces no percibe que su participación sea importante para el logro de los objetivos de la organización. Algunas veces no se siente motivado por su superior.

De 0 a 34%

- En muy pocas ocasiones, el empleado no percibe que sus superiores estén interesados en su progreso ni apoyo en su esfuerzo. En muy pocas veces percibe que su superior lo trata en forma descortés. En muy pocas ocasiones no percibe que su participación sea importante para el logro de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

los objetivos de la organización. En muy pocas ocasiones no se siente motivado por su superior.

De 34.1% a 47.4%

- Generalmente, el empleado percibe que sus superiores estén interesados en su progreso y apoyo en su esfuerzo. Generalmente percibe que su superior lo trata en forma cortés. Generalmente percibe que su participación es importante para el logro de los objetivos de la organización. Generalmente se siente motivado por su superior.

De 47.5% a 50%

- El empleado siempre percibe que sus superiores estén interesados en su progreso y apoyo en su esfuerzo. Siempre percibe que su superior lo trata en forma cortés. Percibe que su participación siempre es importante para el logro de los objetivos de la organización. Siempre se siente motivado por su superior.

Factor 4.

De - 47.5% a -50%

- El empleado percibe que el salario, prestaciones, reparto de utilidades, bono y aguinaldo no son adecuados para el puesto o trabajo que realiza.

De -34.1% a -47.4%

- El empleado percibe que la mayoría de las veces el salario, prestaciones, reparto de utilidades, bono y aguinaldo no son adecuados para el puesto o trabajo que realiza.

De 0 a -34%

- El empleado percibe que algunas veces el salario, prestaciones, reparto de utilidades, bono y aguinaldo no son adecuados para el puesto o trabajo que realiza.

De 0 a 34%

- El empleado percibe que en muy pocas ocasiones el salario, prestaciones, reparto de utilidades, bono y aguinaldo no son adecuados para el puesto o trabajo que realiza.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

De 34.1% a 47.4%

- Generalmente el empleado percibe que el salario, prestaciones, reparto de utilidades, bono y aguinaldo son adecuados para el puesto o trabajo que realiza.

De 47.5% a 50%

- El empleado siempre percibe que el salario, prestaciones, reparto de utilidades, bono y aguinaldo son adecuados para el puesto o trabajo que realiza.

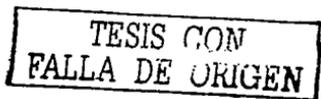
Factor General

De - 47.5% a -50%

- La percepción general del Clima Laboral de la empresa en la que el individuo labora es: percibe que no puede ser su propio patrón y no puede conservar por sí mismo poder de decisión, no tiene la posibilidad de solucionar problemas, no tiene confianza en la organización. No percibe las reglas, normas y políticas en una organización, no se perciben diferencias jerárquicas y la empresa no les da importancia. Las políticas, reglamentos y objetivos no son explicados claramente. Sus quejas no son escuchadas. El empleado no percibe que sus superiores estén interesados en su progreso ni apoyo en su esfuerzo. Percibe que su superior lo trata en forma descortés. No percibe que su participación sea importante para el logro de los objetivos de la organización. No se siente motivado por su superior. El empleado percibe que el salario, prestaciones, reparto de utilidades, bono y aguinaldo no son adecuados para el puesto o trabajo que realiza.

De -34.1% a -47.4%

- La percepción general del Clima Laboral de la institución en la que labora el individuo es: percibe que la mayoría de las veces no puede ser su propio patrón y no puede conservar por sí mismo poder de decisión, la mayoría de las veces no tiene la posibilidad de solucionar problemas y no tiene confianza en la organización. La mayoría de las veces percibe de manera negativa las reglas, normas y políticas en una organización, la mayoría de



las veces no se perciben diferencias jerárquicas y la empresa no les da importancia. La mayoría de las veces las políticas, reglamentos y objetivos no son explicados claramente y sus quejas no son escuchadas. La mayoría de las veces el empleado no percibe que sus superiores estén interesados en su progreso ni apoyo en su esfuerzo. Percibe que la mayoría de las veces su superior lo trata en forma descortés. La mayoría de las veces no percibe que su participación sea importante para el logro de los objetivos de la organización. La mayoría de las veces no se siente motivado por su superior. El empleado percibe que la mayoría de las veces el salario, prestaciones, reparto de utilidades, bono y aguinaldo no son adecuados para el puesto o trabajo que realiza.

De 0 a -34%

- La percepción general del Clima Laboral de la organización en la que labora el individuo es: percibe que algunas veces no puede ser su propio patrón y no puede conservar por si mismo poder de decisión, algunas veces no tiene la posibilidad de solucionar problemas y no tiene confianza en la organización. Algunas veces no percibe positivamente las reglas, normas y políticas en una organización, algunas veces no se perciben diferencias jerárquicas y la empresa no les da importancia. Algunas veces las políticas, reglamentos y objetivos no son explicados claramente y sus quejas no son escuchadas. Algunas veces el empleado no percibe que sus superiores estén interesados en su progreso ni apoyo en su esfuerzo. Percibe que algunas veces su superior lo trata en forma descortés. Algunas veces no percibe que su participación sea importante para el logro de los objetivos de la organización. Algunas veces no se siente motivado por su superior. El empleado percibe que algunas veces el salario, prestaciones, reparto de utilidades, bono y aguinaldo no son adecuados para el puesto o trabajo que realiza.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

De 0 a 34%

- En general, la percepción del Clima Laboral de la institución en la que labora el individuo es: percibe que en muy pocas ocasiones no puede ser su propio patrón y no puede conservar por sí mismo poder de decisión, en muy pocas ocasiones no tiene la posibilidad de solucionar problemas y no tiene confianza en la organización. En muy pocas ocasiones no percibe positivamente las reglas, normas y políticas en una organización, en muy pocas ocasiones no perciben diferencias jerárquicas o que la empresa no les da la debida importancia a la estructura organizacional. Las políticas, reglamentos y objetivos son pocas veces explicados de manera clara y las quejas pocas veces son escuchadas. En muy pocas ocasiones, el empleado no percibe que sus superiores estén interesados en su progreso ni apoyo en su esfuerzo. En muy pocas veces percibe que su superior lo trata en forma descortés. En muy pocas ocasiones no percibe que su participación sea importante para el logro de los objetivos de la organización. En muy pocas ocasiones no se siente motivado por su superior. El empleado percibe que en muy pocas ocasiones el salario, prestaciones, reparto de utilidades, bono y aguinaldo no son adecuados para el puesto o trabajo que realiza.

De 34.1% a 47.4%

- En general, la percepción del Clima Laboral de la institución en la que labora el individuo es: generalmente percibe que puede ser su propio patrón y puede conservar por sí mismo poder de decisión; generalmente tiene la posibilidad de solucionar problemas y confía en la organización. Generalmente percibe positivamente las reglas, normas y políticas en una organización, Generalmente perciben diferencias jerárquicas o que la empresa les da la debida importancia a la estructura organizacional. Las políticas, reglamentos y objetivos generalmente son explicados de manera clara y las quejas generalmente son escuchadas. Generalmente, el empleado percibe que sus superiores estén interesados en su progreso y apoyo en su esfuerzo. Generalmente percibe que su superior lo trata en

forma cortés. Generalmente percibe que su participación es importante para el logro de los objetivos de la organización. Generalmente se siente motivado por su superior. Generalmente el empleado percibe que el salario, prestaciones, reparto de utilidades, bono y aguinaldo son adecuados para el puesto o trabajo que realiza.

De 47.5% a 50%

- En general, la percepción del Clima Laboral de la institución en la que labora el individuo es: percibe siempre que puede ser su propio patrón y puede conservar por si mismo poder de decisión, que siempre tiene la posibilidad de solucionar problemas y tiene confianza en la organización. Siempre percibe las reglas, normas y políticas en una organización, se perciben diferencias jerárquicas y la empresa les da importancia. Las políticas, reglamentos y objetivos siempre son explicados claramente. Sus quejas siempre son escuchadas. El empleado siempre percibe que sus superiores estén interesados en su progreso y apoyo en su esfuerzo. Siempre percibe que su superior lo trata en forma cortés. Percibe que su participación siempre es importante para el logro de los objetivos de la organización. Siempre se siente motivado por su superior. El empleado siempre percibe que el salario, prestaciones, reparto de utilidades, bono y aguinaldo son adecuados para el puesto o trabajo que realiza.

TE DE CON
FALLA DE ORIGEN

PLANTILLA 1: Factor 1 (Autonomía)

	ACUERDO			DESACUERDO		
1						
2	1	2	3	4	5	6
3	1	2	3	4	5	6
4	1	2	3	4	5	5
5						
6						
7						
8	1	2	3	4	5	6
9	1	2	3	4	5	6
10	6	5	4	3	2	1

	ACUERDO			DESACUERDO		
21	6	5	4	3	2	1
22	1	2	3	4	5	6
23	6	5	4	3	2	1
24	1	2	3	4	5	6
25	6	5	4	3	2	1
26						
27						
28						
29	1	2	3	4	5	6
30						

	ACUERDO			DESACUERDO		
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17	1	2	3	4	5	6
18	6	5	4	3	2	1
19						
20						

	ACUERDO			DESACUERDO		
31	6	5	4	3	2	1
32	6	5	4	3	2	1
33	6	5	4	3	2	1
34	1	2	3	4	5	6
35						
36						
37						
38	1	2	3	4	5	6
39						
40						

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ACUERDO

DESACUERDO

41						
42						
43	1	2	3	4	5	6
44	1	2	3	4	5	6
45						
46						
47						
48						
49						
50						

ACUERDO

DESACUERDO

61						
62						
63						
64						
65						
66						
67						
68						
69						
70						

ACUERDO

DESACUERDO

51						
52						
53						
54						
55						
56						
57						
58						
59						
60						

ACUERDO

DESACUERDO

71						
72						
73						
74						
75						
76						
77						
78						
79						
80						

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

	ACUERDO		DESACUERDO		
81					
82					
83					
84					
85					
86					
87					
88					
89					
90					

	ACUERDO		DESACUERDO		
91					
92					

PLANTILLA 2: Factor 2 (Estructura)

	ACUERDO	DESACUERDO				
1	1	2	3	4	5	6
2						
3						
4						
5	1	2	3	4	5	6
6	6	5	4	3	2	1
7	6	5	4	3	2	1
8						
9						
10						

	ACUERDO	DESACUERDO				
21						
22						
23						
24						
25						
26	1	2	3	4	5	6
27	1	2	3	4	5	6
28	6	5	4	3	2	1
29						
30	1	2	3	4	5	6

	ACUERDO	DESACUERDO				
11	1	2	3	4	5	6
12	1	2	3	4	5	6
13	6	5	4	3	2	1
14	6	5	4	3	2	1
15	1	2	3	4	5	6
16	6	5	4	3	2	1
17						
18						
19	1	2	3	4	5	6
20	1	2	3	4	5	6

	ACUERDO	DESACUERDO				
31						
32						
33						
34						
35	6	5	4	3	2	1
36	6	5	4	3	2	1
37	6	5	4	3	2	1
38						
39	1	2	3	4	5	6
40	1	2	3	4	5	6

	ACUERDO			DESACUERDO		
41	6	5	4	3	2	1
42	1	2	3	4	5	6
43						
44						
45	1	2	3	4	5	6
46	6	5	4	3	2	1
47						
48						
49						
50						

	ACUERDO			DESACUERDO		
61						
62						
63						
64						
65						
66						
67						
68						
69						
70						

	ACUERDO			DESACUERDO		
51						
52						
53						
54						
55						
56						
57						
58						
59						
60						

	ACUERDO			DESACUERDO		
71						
72						
73						
74						
75						
76						
77						
78						
79						
80						

	ACUERDO			DESACUERDO	
81					
82					
83					
84					
85					
86					
87					
88					
89					
90					

	ACUERDO			DESACUERDO	
91					
92					

PLANTILLA 3: Factor 3 (Recompensa)

	ACUERDO			DESACUERDO	
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

	ACUERDO			DESACUERDO	
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					

	ACUERDO			DESACUERDO	
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					

	ACUERDO			DESACUERDO	
31					
32					
33					
34					
35					
36					
37					
38					
39					
40					

ACUERDO

DESACUERDO

41						
42						
43						
44						
45						
46						
47	1	2	3	4	5	6
48	1	2	3	4	5	6
49	1	2	3	4	5	6
50	6	5	4	3	2	1

ACUERDO

DESACUERDO

61	1	2	3	4	5	6
62	1	2	3	4	5	6
63	1	2	3	4	5	6
64	6	5	4	3	2	1
65	6	5	4	3	2	1
66	1	2	3	4	5	6
67	1	2	3	4	5	6
68	6	5	4	3	2	1
69	1	2	3	4	5	6
70						

ACUERDO

DESACUERDO

51	1	2	3	4	5	6
52	6	5	4	3	2	1
53	6	5	4	3	2	1
54	1	2	3	4	5	6
55	6	5	4	3	2	1
56	6	5	4	3	2	1
57	1	2	3	4	5	6
58	1	2	3	4	5	6
59	6	5	4	3	2	1
60	6	5	4	3	2	1

ACUERDO

DESACUERDO

71						
72						
73						
74						
75						
76						
77						
78						
79						
80						

	ACUERDO		DESACUERDO	
81				
82				
83				
84				
85				
86				
87				
88				
89				
90				

	ACUERDO		DESACUERDO	
91				
92				

PLANTILLA 4: Factor 4 (Reconocimiento)

ACUERDO

DESACUERDO

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10

	ACUERDO	DESACUERDO	ACUERDO	DESACUERDO
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

ACUERDO

DESACUERDO

21
22
23
24
25
26
27
28
29
30

	ACUERDO	DESACUERDO	ACUERDO	DESACUERDO
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				
28				
29				
30				

ACUERDO

DESACUERDO

11
12
13
14
15
16
17
18
19
20

	ACUERDO	DESACUERDO	ACUERDO	DESACUERDO
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				

ACUERDO

DESACUERDO

31
32
33
34
35
36
37
38
39
40

	ACUERDO	DESACUERDO	ACUERDO	DESACUERDO
31				
32				
33				
34				
35				
36				
37				
38				
39				
40				

ACUERDO

DESACUERDO

41					
42					
43					
44					
45					
46					
47					
48					
49					
50					

ACUERDO

DESACUERDO

61						
62						
63						
64						
65						
66						
67						
68						
69						
70	1	2	3	4	5	6

ACUERDO

DESACUERDO

51					
52					
53					
54					
55					
56					
57					
58					
59					
60					

ACUERDO

DESACUERDO

71	1	2	3	4	5	6
72	6	5	4	3	2	1
73	6	5	4	3	2	1
74	1	2	3	4	5	6
75	1	2	3	4	5	6
76	1	2	3	4	5	6
77	6	5	4	3	2	1
78	1	2	3	4	5	6
79	1	2	3	4	5	6
80	1	2	3	4	5	6

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ACUERDO

DESACUERDO

81	1	2	3	4	5	6
82	1	2	3	4	5	6
83	6	5	4	3	2	1
84	1	2	3	4	5	6
85	1	2	3	4	5	6
86	6	5	4	3	2	1
87	6	5	4	3	2	1
88	6	5	4	3	2	1
89	1	2	3	4	5	6
90	6	5	4	3	2	1

ACUERDO

DESACUERDO

91	1	2	3	4	5	6
92	1	2	3	4	5	6

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN