



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

T e s i s

Características en el bienestar del factor humano dentro de la organización

Que para obtener el grado de:

Doctor en Ciencias de la Administración

Presenta: Aurora González Bueno

Tutor: Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez

México, D.F.

2009



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

Siendo psicóloga de profesión, siempre estuve interesada en ser participe para lograr el mejoramiento del factor humano en las organizaciones. Es por ello, que la investigación resultó ser el camino más emocionante para poder aportar conocimiento y así poder lograr mi objetivo. Como resultado decidí ingresar al doctorado en Ciencias de la Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, e investigar la forma de explicar en principio qué es el factor humano.

Al llevar a cabo una exhausta revisión bibliográfica encontré aspectos que jamás hubiese imaginado acerca de la explicación del factor humano, ya que éste se refiere a: *“las fuerzas que actúan en el individuo e influyen en sus reacciones, y que pueden atribuirse por su bienestar, aprendizaje, motivación y percepción”*. Entonces no sólo nos referimos aquí a las personas, sino que también a sus fuerzas, las cuáles pueden atribuirse por distintos aspectos.

Fue así como seleccioné una de las cuatro atribuciones del factor humano para comenzar con mi investigación. Me di a la tarea de estudiar la importancia que tenía el bienestar en las personas; tema que en lo personal fue apasionante, ya que vivimos día a día, y a veces ni siquiera nos preguntamos cómo se encuentra nuestro estado de bienestar. Sin embargo, indudablemente en algún momento nos detenemos en el tiempo y nos preguntamos si lo que hemos hecho está bien, si lo que hemos alcanzado ha sido lo que nos hace sentir felices. Y cuando nos damos cuenta de que no hemos logrado aquello que en algún momento esperamos, podemos caer en la infelicidad. Repercutiendo en distintas esferas de nuestra vida, como lo es el trabajo y la familia. Por lo tanto, al ir observando la importancia del estudio del bienestar y sus consecuencias, me di cuenta de la magnitud que tenía el bienestar, y de que las organizaciones podrían contribuir en el desarrollo del bienestar de las personas.

Fue así como me fui adentrando más en el estudio del bienestar y nació mi necesidad de explicar a aquellas características que pudieran ayudar a la generación de bienestar en las personas dentro de una organización.

El fruto de esta búsqueda fue: *Características en el bienestar del factor humano dentro de la organización*, lo que implicó en mí la generación de conocimiento y también un gran crecimiento personal y emocional.

Es un hecho que este gran esfuerzo no lo hubiera podido lograr sin el apoyo de personas que creyeron y confiaron en mí, de aquellos que estuvieron desde el principio conmigo apoyándome, comprendiéndome y alentándome a seguir adelante como mis tutores: el Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez, y la Dra. Patricia Andrade Palos. También durante el trayecto de mi investigación conté con el grandioso apoyo del Dr. José Manuel Lastra Lastra, del Dr. Luis Alfredo Valdés Hernández y del Dr. Alfonso Merino González, los cuáles me apoyaron y me aportaron conocimiento para poder lograr este resultado del cual me siento muy orgullosa. A todos ustedes, les estoy inmensamente agradecida por compartir su sabiduría conmigo y por haberme ayudado no sólo a lograr el resultado de esta investigación, sino por haberme ayudado a ser mejor persona.

Agradezco a mi familia que confió en mí y sobre todo a mis papás que me aconsejaron y me apoyaron a seguir adelante, gracias papás, ya que este es el fruto de su amor, apoyo y confianza. Agradezco a Ramiro, mi novio, por su amor, cariño y confianza. Agradezco a los que estuvieron al principio, pero que ya no están y a los que llegaron después. Y sobre todo agradezco a Dios, por darme la fe y la seguridad de seguir adelante.

Ahora, mi investigación estará al alcance de toda organización que desee conocer la forma de cómo mejorar el bienestar de sus trabajadores y ser más productivos.

No me queda más que decir, que espero que disfruten leyendo mi investigación, tanto como yo la disfrute desarrollándola.

Si en un principio tenía el deseo de contribuir en el desarrollo de las personas dentro de las organizaciones a la que pertenecen, ahora mi deseo es mayor por continuar investigando y ayudar contribuyendo con conocimiento para mejorar a las organizaciones.

¡Gracias!

PRÓLOGO

En el contexto actual, el éxito, el mantenimiento y la conservación de las organizaciones, depende tanto de la diferenciación como de la celeridad de la oferta de los productos y/o servicios que éstas ofrecen, por lo que esto forma parte de un fenómeno actual; el cual lleva a que las organizaciones se vean obligadas a presentar cambios constantes en su estructura y en su comportamiento, para poderse mantener vigentes dentro de su entorno, y así poder cumplir con sus objetivos de forma eficiente y eficaz.

Sin embargo, hay que tomar en cuenta que estos sucesos también llevan a que el factor humano de la organización se vea obligado a adaptarse a estos cambios estructurales y de comportamiento. Por lo tanto, si la organización implementa cambios sin que se considere la importancia del factor humano; repercutirá negativamente en el bienestar de éste y por ende repercutirá en el cumplimiento esperado de los objetivos organizacionales planteados.

Es por ello que consideré importante determinar las características en el bienestar del factor humano como proyecto doctoral, ya que al determinar cuáles son éstas, su nivel de predicción y su intensidad y/o magnitud, las organizaciones podrán tomar acciones estratégicas dándole la importancia correspondiente al factor humano -evitando así que se genere menor bienestar o falta de bienestar en los trabajadores, por los cambios estructurales y de comportamiento efectuados- permitiendo así, que las organizaciones se mantengan vigentes dentro de su entorno sin repercutir en el cumplimiento eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales.

El objetivo de la presente investigación consistió en determinar el nivel de predicción de las características identificadas: seguridad laboral, compromiso organizacional, remuneración, satisfacción en el trabajo, responsabilidad, plan de vida y carrera, comunicación organizacional, relación jefe – subordinado, relación con compañeros, condiciones físicas de trabajo, bienestar físico, reconocimiento, logros y organización; en el bienestar del factor humano dentro de la organización. Así como también, determinar la magnitud y/o intensidad que presentan tales características.

La metodología que se utilizó para llevar a cabo este estudio fue de tipo: correlacional, ya que no se manipularon las variables, sólo se midieron y se observó la relación entre ellas; transeccional porque se llevó a cabo en un solo momento, y de campo porque se llevó a cabo en el medio natural de los sujetos.

En esta investigación se delimitaron las siguientes variables independientes:

Seguridad laboral, la cual se refiere al sentimiento de continuidad y estabilidad en el trabajo.

Compromiso organizacional, el cual se refiere a la intensidad de participación de un empleado y, al grado de compromiso e identificación con la organización.

Remuneración, la cual está constituida por tres formas: por el salario pagado con relación al puesto ocupado, por los incentivos y por los beneficios ofrecidos.

Satisfacción en el trabajo, refiriéndose a la satisfacción que siente el trabajador por la trayectoria laboral, por la estabilidad que le ofrece la organización y por el ambiente laboral que existe.

Responsabilidad, las cual se refiere a que las responsabilidades asignadas sean las adecuadas para el nivel de puesto que se desempeña, así como también, por la libertad con la que cuenta el trabajador para decidir cómo realizar su trabajo.

Plan de vida y carrera, se refiere a la planeación en términos educativos, de capacitación y de experiencia, que son programados para un trabajador, a fin de permitirle adquirir: conocimientos, habilidades, visión, actitudes, intereses, etc., que le permitan el desarrollo y/o crecimiento dentro de la organización.

Comunicación organizacional, se refiere a la transmisión de información relevante para la organización de manera oportuna y veraz, para cumplir con los objetivos y fines de la propia organización.

Relación jefe – subordinado, se refiere al tipo de interacción que establece el jefe con sus subordinados.

Relación con compañeros, se refiere al grado de integración y de relación que se tiene con los compañeros de trabajo.

Condiciones físicas de trabajo, se refiere al grado en que el ambiente físico (mobiliario, iluminación, ventilación, espacio, orden y limpieza; procedimientos de seguridad, equipos, herramientas y señalamientos) contribuye a crear un ambiente laboral agradable.

Bienestar físico, se refiere a cómo el trabajo y el entorno laboral actúa sobre la prevención y cuidado de la salud física del trabajador.

Reconocimiento.- éste se refiere al sentimiento de ser reconocido y recompensado por un trabajo bien hecho, y por la posibilidad de promoción.

Logros, se refiere al deseo de sobresalir, destacar, superar los obstáculos y ejercer el poder.

Organización, se refiere a cómo se dividen e integran las tareas en el sistema formal. Por medio de la división de tareas se establece quién deberá hacer qué cosa, mientras que a través de la integración de tareas se establece la manera en que deben combinarse los esfuerzos, así como también de las políticas y procedimientos establecidos por la propia organización.

La variable dependiente de esta investigación fue el Bienestar, el cual se refiere al estado afectivo que tiene una persona respecto a su entorno laboral y a sus experiencias de trabajo, así como también se relaciona con la felicidad que siente el trabajador por su trabajo.

Para llevar a cabo la investigación se tomó el estado del arte sobre las características identificadas en el Bienestar del Factor Humano dentro de la Organización, y se analizaron éstas para elaborar el instrumento de medición ad-hoc para así, cuantificarlas y medirlas.

El instrumento de medición que se desarrolló está conformado por 158 preguntas o afirmaciones y afectividades (variables). Todas las variables fueron medidas sobre una escala de Likert de cinco ítems (opciones) de respuesta que van de mayor a menor grado, para que el sujeto externara su reacción eligiendo sólo uno de los cinco ítems expresados.

Es importante denotar que del instrumento de medición aplicado se obtuvo en primera instancia su validez mediante el análisis factorial y su confiabilidad (alpha de Cronbach), y posteriormente se trató la información estadísticamente para conocer el nivel de predicción de las características identificadas y su Intensidad y/o magnitud.

Si la organización deseará conocer y/o mejorar el grado de bienestar del factor humano, cuenta con esta investigación. La cual le permitirá conocer a aquellas características y su repercusión para la generación de bienestar en su factor humano. Además si la organización, lleva un plan estratégico que permita elevar el bienestar de sus trabajadores, ésta podrá contar con trabajadores que generen afectividades positivas dentro de la organización; obteniendo como resultado un Factor Humano sano, que trabaje de manera eficiente y eficaz para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, incrementando así su productividad.

CONTENIDO

Agradecimientos	I - III
Prólogo	IV - VIII
Introducción	1 - 3
Justificación	1
Objetivos	3
Preguntas de Investigación	3
Capítulo I: La Organización	4 - 15
¿Qué es una organización?	4
Las Organizaciones como Sistemas	6
Características de los sistemas	6
Tipos y niveles de sistemas	8
Sistema Sociotécnico, (El enfoque de Tavistock)	9
Organizaciones Formales e Informales	11
Racionalidad de las Organizaciones	12
Eficiencia y Eficacia	13
Capítulo II: El Factor Humano	16 - 47
Factor Humano	17
Factor humano en las Organizaciones	18
Bienestar	19
Aprendizaje	23
Motivación	24
Percepción	46
La Administración del Factor Humano	47
Capítulo III: Características en el Bienestar del Factor Humano ..	48 - 87
Bienestar del Factor Humano	49
Bienestar general y sus componentes	50
Seguridad laboral	57
Compromiso organizacional	62
Remuneración	65
Satisfacción en el trabajo	66
Responsabilidad	71
Plan de vida y carrera	73
Comunicación organizacional	74
Relación jefe - subordinado	77
Relación con compañeros	79
Condiciones físicas de trabajo	80
Bienestar Físico	81
Reconocimiento	83
Logros	84
Organización	85

Capítulo IV: Metodología	88 - 121
Hipótesis	88
Tipo de Investigación	88
Variables	89
Variables independientes	89
Variable dependiente	91
Instrumento de Medición	92
Justificación Estadística del Instrumento de Medición	93
Análisis factorial	93
Confiabilidad	110
Tablas de características y variables consideradas para el análisis	112
Diferencias entre grupos	118
 Capítulo V: Resultados	 122 - 141
Normas interpretativas	122
Regresión lineal múltiple	133
Correlación entre características	139
 Capítulo VI: Conclusiones	 142 - 165
Afectividades Positivas	140
Afectividades Negativas	146
Estados de ánimo negativos	146
Estados emocionales negativos	150
Conductas negativas	153
Características que predicen al bienestar	158
Investigaciones futuras	165
 Bibliografía:	 166 - 180
 Anexos:	 1.1 – 1.9
Cuestionario	Anexo 1

INTRODUCCIÓN

JUSTIFICACIÓN

En el contexto actual, el éxito, el mantenimiento y la conservación de las organizaciones, depende tanto de la diferenciación como de la celeridad de la oferta de los productos y/o servicios que éstas ofrecen, por lo que esto forma parte de un fenómeno actual; el cual lleva a que las organizaciones se vean obligadas a presentar cambios constantes en su estructura y en su comportamiento, para poderse mantener vigentes dentro de su entorno (en donde el mercado forma parte de éste), y así poder cumplir con sus objetivos de forma eficiente y eficaz.

Sin embargo, hay que tomar en cuenta que estos sucesos también llevan a que el factor humano de la organización se vea obligado a adaptarse a estos cambios estructurales y de comportamiento. Por lo tanto, si la organización implementa cambios sin que se considere la importancia del factor humano; repercutirá negativamente en el bienestar de éste. De tal manera, que si una organización cuenta con un factor humano con menor bienestar o falta de bienestar en el trabajo; generará que ésta obtenga como respuesta bajo rendimiento, bajo desempeño, baja productividad e ineficiencia (Dawnkins & cols., 1999; Diego, Diego & Olivar, 2001 y Lindström, 1994) por parte de su factor humano; por ende repercutiría en el cumplimiento esperado de los objetivos organizacionales planteados.

Es por ello que se considera importante determinar las características en el bienestar del factor humano como proyecto doctoral, ya que si se determina cuáles son éstas, su nivel de predicción y su intensidad y/o magnitud, se podrá brindar a las organizaciones conocimiento que les permita tomar acciones estratégicas dándole la importancia correspondiente al factor humano -evitando así que se genere menor bienestar o falta de bienestar en el trabajo, por los cambios estructurales y de comportamiento efectuados- permitiendo que las organizaciones se mantengan vigentes dentro de su entorno sin repercutir en el cumplimiento eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales.

A través de la revisión bibliográfica se encontró que en el ámbito organizacional, las características en el bienestar que generalmente se proponen son las siguientes: (Chiavenato, 1994; Daft, 2000; Greenhalgh & Rosenblatt, 1984; Hellriegel, Slocum & Woodman, 1998; Herzberg & Cols., 1959; Katz & Kahn, 1970; Kinnunen & cols., 2000; Porter & Lawler, 1968; Robbins, 2004 y Spector, 2002).

- ⇒ Seguridad laboral
- ⇒ Compromiso organizacional.
- ⇒ Remuneración.
- ⇒ Satisfacción en el trabajo.
- ⇒ Responsabilidad.
- ⇒ Plan de vida y carrera.
- ⇒ Comunicación organizacional.
- ⇒ Relación jefe – subordinado.
- ⇒ Relación con compañeros.
- ⇒ Condiciones físicas de trabajo.
- ⇒ Bienestar físico.
- ⇒ Reconocimiento.
- ⇒ Logros.
- ⇒ Organización.

OBJETIVO GENERAL

1. Determinar el nivel de predicción de las características: seguridad laboral, compromiso organizacional, remuneración, satisfacción en el trabajo, responsabilidad, plan de vida y carrera, comunicación organizacional, relación jefe – subordinado, relación con compañeros, condiciones físicas de trabajo, bienestar físico, reconocimiento, logros y organización; en el bienestar del factor humano dentro de la organización.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

2. Determinar la magnitud y/o intensidad que presentan las características en el bienestar del factor humano dentro de la organización.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuál es el nivel de predicción de las características identificadas en el bienestar del factor humano dentro de la organización?
2. ¿Cuál es la magnitud y/o intensidad que presentan las características en el bienestar del factor humano dentro de la organización?

CAPÍTULO I: LA ORGANIZACIÓN

Para conocer las características en el Bienestar del Factor Humano dentro de la Organización es necesario que antes comprendamos su entorno.

Para ello durante este capítulo se resumirá: qué es una organización, su funcionamiento y sus elementos.

¿QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN?

La organización se presenta cuando un individuo no puede por sí solo cumplir uno o varios objetivos y necesita de otro(s) individuo(s) para poderlo(s) cumplir. En consecuencia, las organizaciones se forman para superar las restricciones Individuales, las cuales no son precisamente por la falta de capacidad intelectual o capacidad física de un individuo; sino va orientada hacia los alcances y limitaciones del mismo para alcanzar uno o varios objetivos, por ello se requiere de otro(s) individuo(s) para cubrir esas restricciones individuales y trabajar con otras personas de manera eficaz cumpliendo con los objetivos establecidos (Chiavenato, 1994).

Ackoff (1971) definió a la organización como: *“un sistema que contiene al menos dos elementos determinados con un propósito en común que le da unidad e identidad a la organización. Sin ese propósito común los elementos no podrían trabajar juntos ni muchos menos compenetrarse para lograrlo”*.

Chester (1971) definió a la organización como: *“Un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas”*. Por lo que, una organización sólo existe cuando: hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común (Chiavenato, 1986).

Los elementos clave de una organización no sólo son un edificio o conjunto de políticas y procedimientos, sino que prioritariamente las organizaciones están formadas orgánicamente por personas y por relaciones e interacciones que tienen unas con otras. Es decir que, la organización existe cuando la gente se relaciona o interactúa para desempeñar funciones esenciales que les ayuden a alcanzar metas por medio de la organización.

Sin embargo, no hay que dejar de tomar en cuenta que las organizaciones son una de las más complejas y notables instituciones sociales que el hombre ha construido. Debido a que la principal característica de las organizaciones es la diversidad, ya que no hay dos de ellas iguales, puesto que pueden poseer tamaños, estructuras organizacionales diferentes (Chiavenato, 1994), las personas que laboran en ellas, los pequeños grupos, los intergrupos, las normas, los valores y las actitudes, que existen bajo un patrón muy complejo y multidimensional. Por lo tanto, el estudio de la complejidad en las organizaciones nos permite comprender los fenómenos organizacionales que se presentan en éstas (Argyris, 1973).

La complejidad de las organizaciones, se da porque en éstas se presentan diversos tipos de actividad; utilizando tecnología diferente para producir bienes y/o servicios de diverso orden, que adquieren varios consumidores. Además las organizaciones operan en ambientes diversos, experimentando variadas acciones y contingencias - de acuerdo con el tiempo y espacio - y ponen en práctica comportamientos y estrategias diferentes para lograr resultados distintos.

Lo anterior hace que las organizaciones, además de la diversidad, tengan una notable complejidad, pues experimentan una serie de impactos e influencias distintas (Chiavenato, 1994).

LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS

Bertalanffy (1968) definió al sistema como: *“Un conjunto de elementos interrelacionados entre sí; con el medio circundante”*. Por lo que el concepto de sistema puede ser útil en el pensamiento sobre la administración de la organización, ya que el enfoque de sistemas provee un marco para visualizar interna y externamente los factores ambientales como un todo integrado, permitiendo así el reconocimiento del lugar propio y la función del sistema (Johnson, Kast & Rosenzweig, 1964).

Ahora bien, si se observan las definiciones de organización dadas anteriormente por Ackoff (1971) y Chester (1971), éstas se refieren a las organizaciones como sistema. La importancia de ver a la organización como sistema, yace en que el sistema es el único que provee una combinación que permite representar adecuadamente la complejidad de las interrelaciones dentro de una empresa; estableciendo y modificando así los entendimientos que deben gobernar su desempeño (Gilman, 1969).

Entonces, se puede decir que, una organización es un sistema, integrado por empleados, equipos de trabajo, departamentos o áreas y niveles jerárquicos unidos entre sí para cumplir los objetivos de una organización. Por lo tanto, la organización como sistema es un conjunto de elementos interactuantes que adquiere insumos del ambiente, los transforma, y descarga su producto en el ambiente externo recibiendo retroalimentación de él (Daft, 2000).

Características de los sistemas

Un sistema incluye un proceso de insumos (inputs o entradas), un proceso de transformación o procesador y un flujo de producción o resultados (outputs o salidas). Así como también, un sistema puede incluir el proceso de retroalimentación (Hellriegel & Slocum, 1998). (ver figura 1.1)

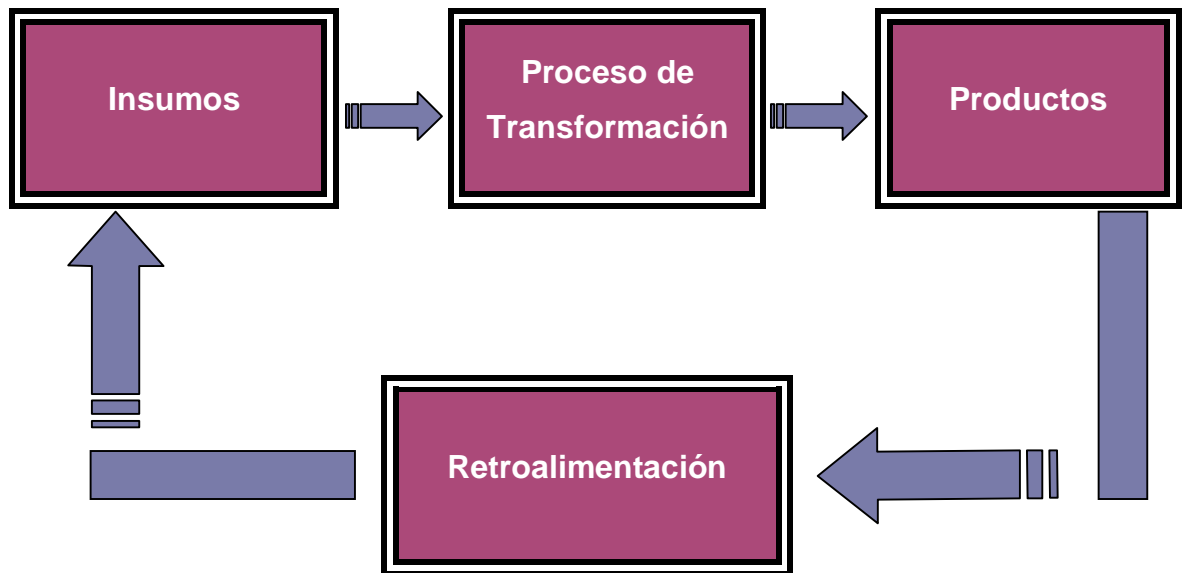


Figura 1.1 (Hellriegel & Slocum, 1998)

Los **insumos** son los recursos físicos, humanos, materiales, financieros y de información que intervienen en el proceso de transformación. Los **procesos de transformación** comprenden las tecnologías usadas para convertir insumos en productos. Los **productos** son los insumos originales una vez modificados mediante un proceso de transformación. Para que un sistema opere eficazmente, también debe proporcionar retroalimentación. La **retroalimentación** es información sobre el estado y desempeño de un sistema. (Hellriegel & Slocum, 1998).

Por ejemplo: los insumos de una universidad son: los estudiantes, profesores, el dinero y los edificios. Los procesos de transformación incluyen las clases, las asignaciones de lecturas, los experimentos de laboratorio, los trabajos de fin de curso y los exámenes. Los productos son los alumnos egresados. Y dentro de la retroalimentación estaría el tiempo en el que los egresados obtienen empleo y/o lo mejoran.

Tipos y niveles de sistemas

Daft (2000) comentó en su libro: Teoría y Diseño Organizacional, *“que un hecho significativo en el estudio de las organizaciones fue llegar a la distinción entre sistemas cerrados y sistemas abiertos”*.

El **sistema cerrado** es definido por Bertalanffy (1968) como: *“sistemas que se consideran aislados del medio circundante (...), en donde, su estado final está inequívocamente determinado por sus condiciones iniciales”*; es decir, que el sistema cerrado es aquel que no tiene relación con ningún elemento no contenido dentro de él (Ackoff, 1971). Por lo tanto, el sistema cerrado guarda entre sí una relación de causa y efecto: a una entrada determinada (causa) sigue una salida determinada (efecto); por esta razón, el sistema cerrado también se denomina mecánico o determinista (Chiavenato, 1994).

Un sistema cerrado limita sus interacciones con su entorno, por lo que no dependería de su ambiente; sería autónomo, encerrado en sí mismo, y sellado ante el mundo exterior. Aunque no puede existir un sistema verdaderamente cerrado, es importante recalcar que los primeros estudios de organización se enfocaban en ellos.

El **sistema abierto** como lo comentan Miller & Rice (1967) sólo existe, y puede existir, si intercambia materiales con su ambiente. Es decir que el sistema abierto intercambia materia con el medio circundante, exhibiendo importación, exportación, constitución y degradación de sus componentes materiales (Bertalanffy, 1968). Ya que recibe materiales, los transforma mediante procesos, toma parte de estos productos transformados para su sostenimiento interno, y exporta el resto. Directa o indirectamente, intercambia los resultados (salidas) para lograr nuevos insumos (entradas), incluidos los recursos adicionales para sostenerse. Esos procesos de importación (entradas) –

conversión – exportación (salidas) representan el trabajo que la empresa debe realizar para vivir.

De hecho, la necesidad de insumos y productos refleja la dependencia de la organización por el ambiente. Los elementos interactuantes significan que la gente y los departamentos dependen uno del otro y deben trabajar conjuntamente (Daft, 1998). Por otra parte, un sistema abierto consigue tender <<activamente>> hacia un estado mayor de organización, es decir, pasar de un estado de orden inferior a otro de orden superior de acuerdo con las condiciones del sistema. Así un mecanismo de retroalimentación, puede alcanzar <<reactivamente>> un estado de organización superior, de acuerdo al <<aprendizaje>> que se adquiera, o sea de la información administrada del sistema (Bertalanffy, 1968).

Por lo tanto, las organizaciones pueden considerarse como sistemas abiertos (Miller & Rice, 1967), mientras existan en una relación altamente interdependiente y de intercambio con su medio ambiente; la cual incluye el uso de una amplia variedad de insumos, la capacidad de realizar mejoras a los procesadores y la capacidad de modificar o cambiar los resultados para adaptarse a necesidades o demandas externas. Así, una vez más, el grado de abertura de un sistema es un asunto relativo, como lo es la complejidad del mecanismo de retroalimentación (Katz & Kahn, 1970).

Sistema Sociotécnico, (el enfoque de Tavistock)

Además de considerar a la organización como un sistema abierto, también ésta es considerada como un **sistema sociotécnico** estructurado. Ya que todas las organizaciones están, de una manera u otra, inmersas en el proceso de manejo de recursos. Por consiguiente, algunos autores conciben a la organización como un **sistema sociotécnico**.

“Si retomamos las interacciones que planteó Tavistock, éstas se centran en la interacción necesaria entre tecnología o nivel tecnológico y en las personas; de modo que ambas se relacionan recíprocamente” (Kingdon, 1973). Ya que las organizaciones cumplen una doble función: **técnica**, porque está relacionada con la coordinación del trabajo y la ejecución de las tareas con la ayuda de la tecnología disponible, y **social** porque interrelaciona a las personas, al modo de hacerlas trabajar juntas (Chiavenato, 1994).

En donde, de acuerdo con Kingdon (1973):

1. El **Sistema Técnico** o de tareas, incluye el flujo de trabajo, las tecnologías involucradas, los desempeños que la tarea exige y algunas otras variables tecnológicas.
2. El **Sistema Gerencial** o administrativo, implica la estructura organizacional, las políticas, los procedimientos y las reglas, el sistema de recompensas y castigos, el modo cómo se toman las decisiones y otros elementos proyectados para facilitar los procesos administrativos.
3. El **Sistema Social** (humano o persona – cultural), se relaciona en primer lugar con la cultura organizacional, con los valores y las normas y con la satisfacción de las necesidades personales. En el sistema social también están incluidos la organización informal, el nivel motivacional de los miembros y sus actitudes individuales.

En conclusión, las organizaciones constituyen una clase de sistemas sociales y dinámicos, y tienden a la elaboración y a la diferenciación gracias a la interrelación de los subsistemas entre crecimiento y supervivencia.

ORGANIZACIONES FORMALES E INFORMALES

Scott & Terence, en 1976 comentaron que: *“Es imposible comprender el comportamiento individual o las actividades de las organizaciones informales fuera del sistema individual en el cual interactúan. Una organización humana es un sistema social; sus diferentes segmentos y funciones discretas no se comportan como elementos aislados. Cada parte influye sobre todas las restantes (...), porque todas (...) están conectadas.* Por lo que, para Scott & Terence (1976) el sistema está orientado a la consecución de cualquiera de las siguientes metas: la estabilidad, el crecimiento o la interacción, o bien una combinación de las tres.

Simon (1988) refirió el término *“organización no formal”* (**organización informal**) a las relaciones interpersonales dentro de la organización que afectan a las decisiones de la misma, pero que, están omitidas en el esquema formal, o bien no son coherentes con él. Sería entonces correcto afirmar que una organización formal funcionará eficazmente sin estar acompañada de una organización no formal.

Por otra parte, la **organización formal** es referida por Mottez (1972) como: *“Los modelos de interacción dentro de la organización que vienen preescritos por los reglamentos y políticas explícitas de la empresa, para asegurar la cooperación necesaria para el cumplimiento de sus fines económicos”.* En cambio, Etzioni (1979) habla de la organización formal como: *“un plano según el cual han de constituirse las organizaciones, y al que deben atenerse”.*

Entonces, se puede decir que la estructura formal no realiza ninguna función a menos que limite realmente las relaciones no formales que pueden desarrollarse dentro de ella. Particularmente, es una función importante dentro de la organización impedir el desarrollo de cierta política dentro de la organización - la lucha por influencia y autoridad - hasta un punto en que

podría ser perjudicial para el funcionamiento de la organización; además la de descubrir y eliminar la innecesaria duplicación o superposición en el trabajo de las partes de la organización. Quizá sea una función más positiva de la estructura formal, en relación con la no formal, que estimule el desarrollo de la última, siguiendo líneas constructivas (Simon, 1988).

En pocas palabras, una asignación apropiada de obligaciones y mantenimiento adecuados de canales de comunicación; pueden aliviar la necesidad del crecimiento de canales no formales y estimular, dentro de la estructura no formal, la colaboración mixta y las actitudes de cooperación (Simon, 1988).

RACIONALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES

Un modo de entender el comportamiento de las organizaciones se encuentra implícito en el concepto de racionalidad, puesto que ésta es la exigencia principal de todas las actividades administrativas de una organización, la cual lleva a producir gran variedad de comportamientos para alcanzar los objetivos.

La racionalidad se emplea generalmente cuando el problema implica una reducción de medios para obtener un fin determinado, como por ejemplo, utilización de recursos mínimos o bien, cuando los fines que se desean conseguir son los que determinan la forma de comportamiento de un sistema, como por ejemplo, la adecuación de recursos. En este caso se busca lograr el objetivo específico con los recursos disponibles y de la manera más eficiente (Chiavenato, 1994).

Kast & Rosenzweig (1979) refieren que la premisa básica de la racionalidad fue integrada por algunos autores de la administración clásica, en donde sus puntos de vista sobre la organización, se basaban principalmente a través de la correcta definición de las jerarquías organizacionales y en donde, el trabajo

debía ser organizado eficientemente, para cumplir con las metas de la organización.

La racionalidad se fundamenta en el presupuesto de causa – efecto, en donde, determinadas acciones conducen a determinados resultados. Por tanto, una acción o procedimiento es racional si muestra coherencia con el objetivo que se pretende alcanzar por la organización. Entonces, existe racionalidad porque el comportamiento de la organización está planteado y dirigido hacia ciertos objetivos que la misma desea alcanzar. Por ello, para que exista racionalidad es necesario que los medios, los procedimientos, los métodos, los procesos, etc., sean coherentes con el logro de los objetivos específicos.

Eficiencia y Eficacia

Para que exista racionalidad en una organización, se deben considerar la eficiencia y la eficacia de manera simultánea. Killian (2004) define eficiencia como: *“Actor estratégico que hará uso dosificado de sus recursos en cada evento del juego interactivo, lo cual ocurrirá en función de la aplicación de recursos por parte del otro”*. Y define eficacia como: *“La obtención de los resultados que deberá exigir la menor cantidad de eventos posibles. El encuentro y la fricción deberán minimizarse, y sólo producirse como eventos encadenados integral y orgánicamente orientados hacia los resultados”*.

Es decir, que la eficiencia es la forma en que se utilizan los recursos para lograr un objetivo, mientras que la eficacia es el cumplimiento de los objetivos. Por ejemplo, una organización puede ser eficiente en su proceso u operaciones, sin embargo, no ser eficaz, porque no cumple con los objetivos planteados por la organización o viceversa. En cambio, una organización puede no ser eficiente en sus procesos u operaciones, pero, si ser eficaz en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Por lo que, se puede decir que no porque exista eficacia, existe eficiencia. Aunque lo esperado sería que el cumplimiento de los objetivos organizacionales fuesen eficientes y eficaces para la competitividad (manera en la que resuelve la relación producto – cliente) de la organización.

Eficiencia y eficacia empresarial

Algunos autores hablan de la eficacia empresarial en función de ganancias, ventas, facturación o términos semejantes. Si consideramos, que las organizaciones son sistemas abiertos, éstas sólo sobrevivirán si son capaces de impedir que se presente neguentropía (entropía negativa); importando una cantidad de energía mayor que la que se devuelve en el ambiente convertida en productos.

Katz & Kahn (1970) explican que: *“La organización necesita ser creada, recibir energía y mantenerse para realizar el trabajo de transformación, tal necesidad se refleja en la pérdida inevitable de energía en el proceso de entrada y salida”*.

Entonces, la mayor parte de las organizaciones reciben energía de tres maneras:

- 1) Recursos Humanos – como fuente de energía,
- 2) Recursos Materiales – materias primas, maquinaria, instalaciones, y
- 3) Recursos Financieros - dinero.

De esta manera, la eficiencia empresarial tiene que ver con cuánto de lo que entra en una empresa sale convertido en producto y cuánto absorbe el sistema; esto se relaciona con la supervivencia de la empresa. Por lo tanto, la eficacia empresarial se refiere a cómo hacer óptimas las formas de rendimiento, lo cuál está determinado por la combinación de la eficiencia empresarial como sistema en el logro de condiciones ventajosas y en la obtención de las entradas que

necesita. La eficiencia empresarial busca mejoramiento mediante soluciones técnicas y económicas, en cuanto la eficacia empresarial busca el rendimiento de la empresa al máximo (Chiavenato, 1994).

Además, dentro de la eficacia empresarial se encuentra la eficacia administrativa, en donde se requieren de tres condiciones para lograrla:

1. Alcance de objetivos empresariales.
2. Mantenimiento del sistema interno.
3. Adaptación al ambiente externo.

Para que la empresa alcance la eficacia debe valerse de las tres condiciones básicas anteriores, lo cual hacen que las exigencias que posee una empresa como sistema abierto se vuelvan complejas.

Por lo tanto, la **administración del factor humano** cumplirá con un papel de gran importancia, tanto en el logro de la eficiencia empresarial como en el de la eficacia empresarial para la competitividad de la empresa.

CAPÍTULO II: EL FACTOR HUMANO

Las organizaciones como sistemas abiertos buscan cumplir objetivos generales y las personas trabajan juntas para cumplir con estos objetivos.

Sin embargo para ello, las organizaciones prestan mayor atención a resultados tangibles como lo son, los requerimientos de ciertos insumos (materia prima, dinero, habilidades, esfuerzos, etc.) que son procesados y dan lugar a resultados (producción, utilidades, etc.); descuidando a aquellos resultados intangibles que también son importantes. Como por ejemplo, ningún balance contable indica el capital que tiene la organización en el factor humano (bienestar, habilidades, salud, motivación, conocimiento, etc.), ningún estado de resultados financieros arroja la ganancia o pérdida de bienestar de los miembros (factor humano) de la organización, ni tampoco ningún reporte de productividad indica como influyó el comportamiento y la personalidad de los miembros de la organización en ésta. Sin considerar, que el destino de la organización depende en gran medida del factor humano.

Por lo tanto, es necesario que la organización considere que para poder alcanzar los objetivos organizacionales de forma eficaz y eficiente, es necesario que ésta tome en cuenta, que para entender al factor humano, es necesario entender que las personas viven y se mueven en un campo psicológico (Chiavenato, 2007).

FACTOR HUMANO

La importancia de las labores del factor humano se hace evidente cuando se toma conciencia de que: los seres humanos constituyen el elemento común de toda organización (Werther, Jr. & Davis, 2004). Y que a través de la administración del factor humano se podrá ayudar a las personas que conforman a una organización para que satisfagan sus necesidades personales, y utilizar su potencial, para que al mismo tiempo ellos contribuyan a la organización a cumplir con sus objetivos, por lo que esto requiere un entendimiento de los roles asumidos por las personas, su individualidad, su dignidad, su bienestar y su naturaleza holística (Koontz, O'Donnell & Weihrich, 1980).

Es así como, Rubin & Adu – Febiri (2004) definen al factor humano como: “el conjunto de conocimientos, habilidades, hábitos, estructuras institucionales, relaciones de poder, políticas y prácticas normativas que influyen en las personas para que puedan solucionar efectivamente problemas de trabajo que deterioran o irrumpen en su bienestar individual, su productividad (motivación), su desarrollo cultural (educación), y en tener una interacción social saludable (percepción)”.

Con esta definición Rubin & Adu – Febiri (2004) argumentan que el factor no reside en la personalidad de cada individuo, sino mas bien que, es un atributo social que posiblemente puede ser internalizado por las personas.

Por lo tanto, se puede definir al factor humano como: *“las fuerzas que actúan en el individuo e influyen en sus reacciones, y que pueden atribuirse por su bienestar, aprendizaje, motivación y percepción”*.

EL FACTOR HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

El administrador requiere de un marco de referencia que le permita analizar y tratar de predecir el comportamiento del factor humano (Arias & Heredia, 2004). Para que de esta manera se puedan cumplir con los objetivos organizacionales, a través de la asignación de actividades estratégicas que contribuyan al éxito de una organización.

Por ello, dentro del marco de referencia que se requiere analizar para poder predecir el comportamiento del factor humano, tenemos a las atribuciones que son inherentes a éste:

- ⇒ Bienestar,
- ⇒ Aprendizaje,
- ⇒ Motivación, y
- ⇒ Percepción.

Bienestar

El bienestar y la felicidad han motivado una permanente reflexión desde los albores de la reflexión filosófica; como la exposición fundamental de la moral de Aristóteles (384 – 322 a.C.); la *Ética a Nicómaco* o también conocida como *Ética Nicomaquea*, la cual plantea la cuestión del bien, que es el último fin de las cosas y, por tanto, de las acciones humanas.

El bien supremo es la felicidad, y en ésta se distingue la *eudaimonía* del placer o *hedoné*. El cual simplemente es, <<un fin sobrevenido>>, algo que no se puede querer y buscar directamente, sino que acompaña a la realización plena de una actividad. Y la felicidad es la plenitud de la realización activa del hombre (Marías, J., 1966).

Entonces, el bien de cada cosa es su función propia, su actividad, que a la vez es su actualidad; así la visión lo es del ojo, y la marcha, del pie. Resultado claro de que hay una función propia para el carpintero o zapatero; pero Aristóteles se preguntaba ¿cuál es la función del hombre? Por lo que examinó la hipótesis del vivir, y encontró que la vida es común a las plantas y a los animales, y lo que él buscaba era lo privativo del hombre. Por eso se atiende a <<cierta vida activa propia del hombre que le da razón>>; esta es la felicidad humana. Esta forma de vida es la vida contemplativa o *teorética*, superior, desde luego, a la vida de placeres, y también a la regida por la *poíesis* o producción y a la vida simplemente práctica (Marías, J., 1966).

Entonces, de acuerdo con Aristóteles se puede decir que, la felicidad es el bien supremo. En donde, la felicidad consiste en el ejercicio ininterrumpido de una vida contemplativa o teorética, que es superior a la vida de los placeres y diferente a la vida política que busca honores.

¿Qué relación hay entre felicidad y bienestar?

Epicuro, filósofo griego (342 – 270 a.C.) fue el primero en plantear los conceptos de bienestar y de malestar; ideas que se han transformado actualmente en una anhelada búsqueda de alcanzar la felicidad. Este pensador sostiene que las sensaciones captadas a través de los sentidos son germen y principio del conocimiento y del placer. Epicuro define al bienestar como: “*la salud del cuerpo y la tranquilidad del alma*”; elevando el placer al fin último de la vida (Abbagnano, 1964). Es decir que, el sentido epicúreo de bienestar tiene la connotación del placer y de la búsqueda para alcanzar la felicidad (Cruz & Vargas, 2001).

Actualmente, la comunidad académica está prestando especial atención en el estudio científico del bienestar (Diener, Oishi & Lucas, 2003; Huppert, Baylis & Keverne, 2005; Kahneman, Diener & Schwarz, 1999; Ryan & Deci, 2001) por la relación que tiene con la felicidad.

Componentes del Bienestar

En relación con los componentes del bienestar, existe cierto consenso de que el bienestar implica necesidades (Brunstein, 1993; Emmons, 2003; Locke 2002; Schmuck & Sheldon, 2001). Entendido como un conjunto de requerimientos de tendencia universal que deben ser satisfechos.

En general, los tratadistas hablan de que el bienestar cuenta con cuatro componentes fundamentales:

- ⇒ **Necesidades**.- las cuales son desarrolladas desde perspectivas teóricas que asumen dimensiones universales (por ejemplo, Alderfer, 1969; Maslow, 1943).

⇒ **Recursos.**- los cuales se refieren a los medios para alcanzar las metas propuestas (Yamamoto & Frijoo, 2007).

⇒ **Satisfacción con la vida.**- se define como el grado en el cual la persona se encuentra subjetivamente complacida con su vida vista desde una perspectiva general; entendida ésta como la percepción de logro de las metas que la persona se propone (Diener, 1984; Diener, Emmons, Larsen & Griffin, 1985; Lewis, Shevlin, Bunting & Joseph, 1995; Pavot & Diener, 1993; Pavot, Diener, Colvin & Sandvik, 1991).

En donde, para Pavot & Diener (1993) el tener una vida satisfactoria (felicidad), se da si se concuerda con los siguientes enunciados:

- ⊗ La vida se acerca a mi ideal en la mayoría de los aspectos.
- ⊗ Las condiciones de mi vida son excelentes.
- ⊗ Estoy satisfecho con mi vida.
- ⊗ Hasta ahora he obtenido las cosas más importantes que deseo en la vida.
- ⊗ Si pudiera vivir otra vez, casi no cambiaría nada.

En sí, la satisfacción con la vida es considerada como el componente cognitivo del bienestar hedónico (Ryan & Deci, 2001).

⇒ **Cultura y valores.**- la evidencia empírica sugiere la importancia del papel de la cultura general y de los valores en particular en el bienestar (Diener, Oishi & Lucas, 2003; Schimmack, Radhakrishnan, Oishi, Dzokoto & Ahadi, 2002). Por lo que la cultura se refiere a las dimensiones culturales específicas como el individualismo y el colectivismo (Diener, Oishi & Lucas, 2003; Schimmack, Radhakrishnan, Oishi, Dzokoto & Ahadi, 2002), y los valores se refieren a una creencia relativamente permanente de que un modo de conducta particular o que un estado de existencia es personal y socialmente preferible a modos alternos de conducta o estados de existencia (Rokeach, 1973).

Las implicaciones teóricas revisadas de la literatura sobre bienestar, abren nuevos caminos para examinar procesos individuales que generan satisfacción y bienestar de los trabajadores de una organización. En el siguiente capítulo, se abordarán aquellas teorías que fundamenten la importancia del estudio científico del bienestar en el factor humano.

Aprendizaje

Un factor que influye de modo importante en todos los seres vivos, es el aprendizaje, porque éste permite al hombre adaptarse a las modificaciones del ambiente para poder sobrevivir.

Aprendizaje en la organización

Para la organización, el aprendizaje se refiere a que sus trabajadores adquieran capacidades, conocimientos, habilidades y/o actitudes, orientados hacia el cumplimiento de la misión organizacional, de los objetivos organizacionales y para la solución eficiente y eficaz de problemas inherentes a la organización; influyendo así, tanto en la descripción como en el diagnóstico del comportamiento de la misma (Soto, 2001). Por ende, el aprendizaje en la organización, puede ser considerado como el conjunto de acciones organizativas de tipo sociológico, psicológico y tecnológico que provocan el cambio rápido y duradero de todas las personas que pertenecen a la organización (Urdaneta, 2005).

La importancia de que los trabajadores de una organización tengan la oportunidad de aprender, es porque, cuando éstos aprenden, cuentan con la capacidad y conocimientos necesarios para detectar y corregir los errores que se llegan a presentar en su trabajo o en su entorno laboral (Argyris & Shon, 1978).

También, a través de la experiencia las personas aprenden los diferentes tipos de problemas que se encaran en su trabajo. Permitiendo así, que los éstas puedan discutir y analizar sus propias experiencias y aprender de ellas. Este logro tiende a producir un cambio positivo en el comportamiento del individuo, ya que siente que el trabajo le permite aprender y por ende desarrollarse profesionalmente (Davis, 1981).

Motivación

La motivación, es toda fuerza que suscita, dirige o mantiene a las personas en un comportamiento orientado al cumplimiento de sus metas (Hellriegel & Slocum, 1998). Es decir, que ésta se refiere a las fuerzas que actúan sobre una persona en su interior y provocan que se comporte de una forma específica (Hellriegel, Slocum & Woodman, 1998).

La motivación no es un concepto sencillo, ya que la motivación de cualquier organismo, incluso del más sencillo, sólo se comprende parcialmente de: necesidades, deseos, tensiones, incomodidades y expectativas.

Factores que influyen en la motivación

Para brindar un conocimiento básico de la motivación, ésta se divide principalmente en tres grupos que influyen en la motivación de una persona dentro de la organización:

1. **Diferencias individuales.** Las diferencias individuales son las capacidades intelectuales, temperamentos, necesidades de valores, actitudes, intereses y aptitudes personales que los individuos llevan consigo a su trabajo. Como estas características varían de una persona a otra, varía también lo que motiva a éstas. Por ejemplo, si a un empleado lo motiva el dinero, buscará un trabajo que le ofrezca un salario elevado. Si lo que motiva a otro es la seguridad, aceptará un trabajo en el cual se le pague menos, pero que implique al mismo tiempo pocos riesgos de desempleo (Wilkinson, 1993).

2. Características del puesto. Las características del puesto de un empleado son los aspectos de un puesto de trabajo que determinan sus limitaciones y retos.

Estas características incluyen:

- ⇒ La variedad de habilidades requeridas para realizar el trabajo,
- ⇒ El grado en el que el empleado puede ocuparse de la tarea íntegra de principio a fin (identidad de tareas),
- ⇒ La significación personal atribuida al trabajo,
- ⇒ La autonomía, y
- ⇒ El tipo y grado de retroalimentación de desempeño que recibe el empleado (Hellriegel & Slocum, 1998).

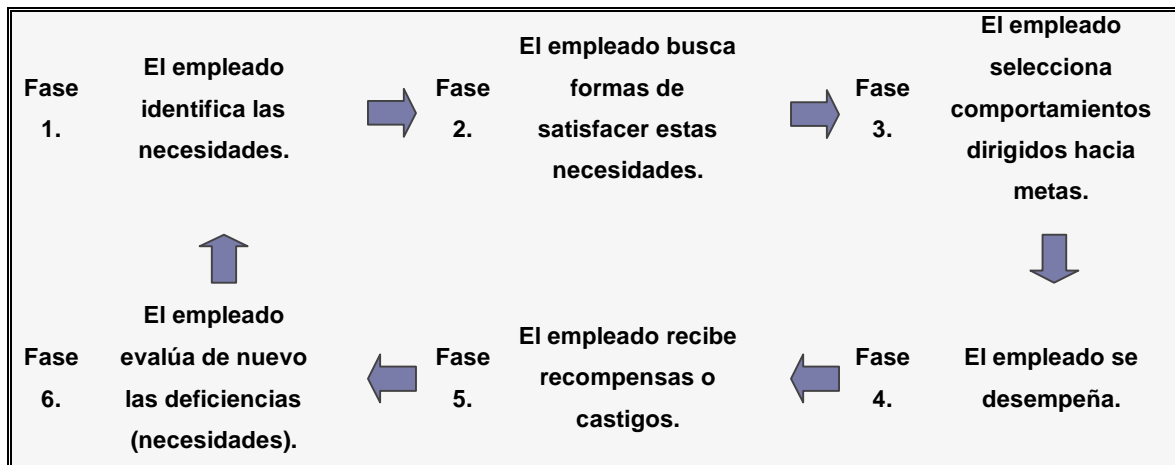
3. Políticas organizacionales. Las políticas organizacionales son las reglas, políticas de recursos humanos, prácticas administrativas y sistemas de retribuciones de una organización. Las políticas que definen las prestaciones (como vacaciones pagadas, seguro y atención a niños o ancianos) y las retribuciones (como bonificaciones y/o comisiones) pueden atraer nuevos empleados y mantener satisfechos a los ya existentes. Las retribuciones pueden motivar a los empleados, pero para hacerlo es preciso administrarlas con sentido de justicia y sobre la base de desempeño (Ratan, 1993).

El Proceso Básico de la Motivación

El proceso de motivación se inicia con la identificación de las necesidades de una persona, como lo indica la *figura II.1*. Las necesidades son deficiencias que una persona experimenta en un momento determinado. Estas deficiencias pueden ser: psicológicas (como la necesidad de reconocimiento), fisiológicas (como la necesidad de agua, aire, alimento) o sociales (como la necesidad de amistades). Las necesidades se consideran incitadores. Por lo tanto, cuando existen necesidades por deficiencia es probable que la persona invierta esfuerzos (fase 2). Ya que éstas crean tensiones internas en la personas, y resultan incómodas por lo que se desea reducirlas o eliminarlas (Ratan, 1993).

La motivación se encamina hacia las metas (fase 3). La meta es un resultado específico que quiere alcanzar la persona (Ratan, 1993). El logro de las metas reduce en forma importante las necesidades (deficiencias). Las metas de un trabajador se consideran fuerzas impulsoras.

Por ejemplo, algunos trabajadores muestran un poderoso impulso por la mejoría, y las expectativas crean una tensión interna incómoda en las personas. Con la creencia de que ciertos comportamientos específicos son capaces de superar esta sensación, tales trabajadores actúan para aminorar la tensión. Quienes luchan por mejorar se enfrascarán en problemas importantes de la organización a fin de conseguir visibilidad e influencia con los gerentes de nivel superior, al contribuir en el logro de las metas de la organización (fase 4). Los ascensos y los aumentos de sueldo son dos de las formas en que las empresas intentan mantener los comportamientos deseables. Por lo que, se trata de señales (retroalimentación) para que los empleados comprendan cuán adecuadas son sus necesidades de mejoría y el reconocimiento de sus comportamientos (fase 5). Una vez que los empleados reciben recompensas o castigos, reconsideran sus necesidades (fase 6) (Hellriegel & Slocum, 1998).



Esquema: proceso básico de motivación; figura II.1 (Hellriegel, Slocum & Woodman, 1998)

Teorías de Motivación

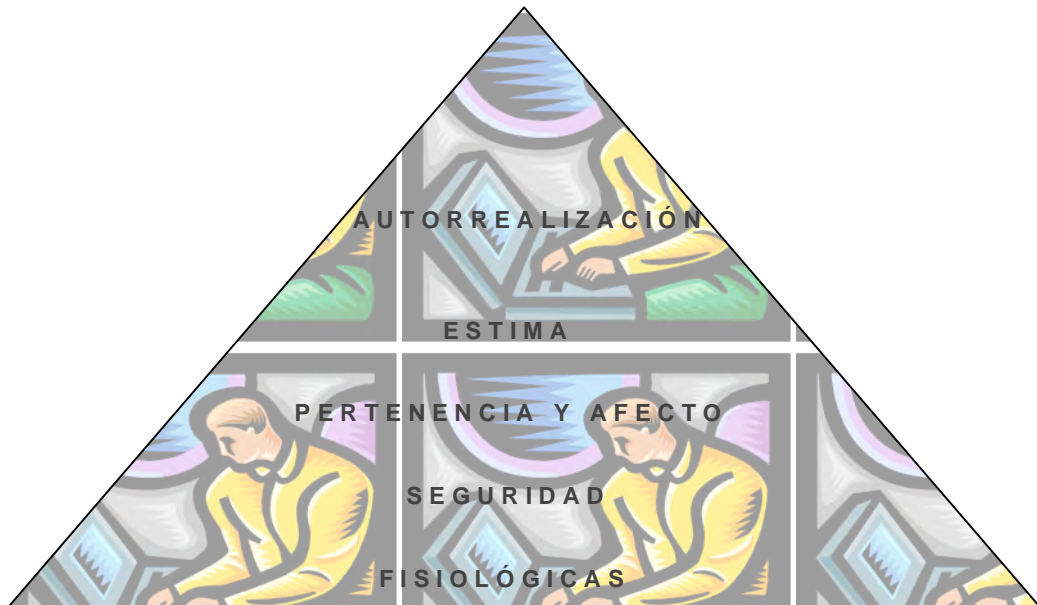
Las teorías de motivación centran su atención en los factores específicos que fortalecen, dirigen y detienen el comportamiento de una persona. El percibir un sueldo atractivo, el contar con buenas condiciones de trabajo y el tener compañeros de trabajo amistosos, son aspectos importantes para la mayor parte de las personas. El hambre (la necesidad de comida) o el deseo de un empleo estable (la necesidad de seguridad en el empleo) constituyen factores que estimulan a la gente y quizá ocasionen que se fijen metas específicas.

A continuación se explicarán algunos de los modelos de motivación más reconocidos: la jerarquía de necesidades de Maslow, el modelo ERC de Alderfer, el modelo de motivación de logros de McClelland, el modelo de los dos factores de Herzberg, el modelo de expectativas de Vroom, el modelo de expectativa de Porter – Lawler, la teoría de campo de Lewín y la teoría de la disonancia cognitiva de Festinger.

La Jerarquía de Necesidades

En 1943, Maslow formuló su concepto de jerarquía de necesidades como una alternativa para ver cómo influye la motivación; en términos de factores al comportamiento humano. Maslow concibe esa jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura que demuestra sus necesidades en el transcurso de la vida. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas ocupan el predominio de su comportamiento.

De acuerdo con Maslow (1970), las necesidades humanas tienen la siguiente jerarquía:



Jerarquía de necesidades: Figura 11.2 (Davis, 1981).

1. **Necesidades fisiológicas.** Las necesidades fisiológicas (o impulsos) se reconocen fácilmente, ya que éstos se refieren a la necesidad de: alimento, agua, oxígeno, eliminación de residuos corporales, sueño y descanso, actividades sexuales y musculares. La expresión o satisfacción de muchas de estas necesidades está socialmente determinada o modificada (French, 1987).

2. **Necesidades de seguridad.** Se refiere a la protección contra el peligro o las privaciones, y ésta incluye evitar el daño por parte del medio ambiente físico. Así, las personas requieren de: habitación, ropa protectora, calor y medios de defensa. Estas necesidades probablemente dan lugar también a deseos de seguridad en el trabajo, trato justo y predecibilidad, sin los cuales el medio ambiente físico parece amenazador. Por supuesto las necesidades relacionadas con la seguridad o la tranquilidad interactúan con las necesidades fisiológicas. Por ejemplo, la necesidad de habitación es, al mismo tiempo, una necesidad de seguridad y una necesidad fisiológica (French, 1987).

3. **Necesidades de pertenencia y afecto.** Los seres humanos normales parecen tener fuertes necesidades de relacionarse con otras personas. Se pueden categorizar estas necesidades como necesidades de: afiliación, afecto, amistad, crianza, cooperación, asociación, pertenencia a grupos sociales, etcétera (French, 1987).

La necesidad de afiliación se refiere a la necesidad de compañía y asociación con otras personas. Los seres humanos buscan la compañía de otras personas, ya sea por grupos informales medianos o pequeños o en organizaciones formales más grandes.

La necesidad de amar y ser amado - o de expresar afecto y recibirlo - también parece ser una necesidad social universal, como lo es la necesidad de cuidar a otras personas. La necesidad de cooperación puede ser una de las más fuertes necesidades humanas, al menos cuando se combina con la necesidad de afiliación. Como lo afirmó Mayo (1945): *“El deseo del hombre de estar continuamente asociado en el trabajo con sus compañeros es una característica fuerte sino es que la más fuerte entre los humanos”*.

4. **Necesidades de estima.** Las personas requieren autoestima y la estima de otros. La autoestima (o autorrespeto) abarca sentimientos de competencia, autonomía, independencia, dominación, logros, adquisición, reputación, reconocimiento, atención, apreciación, prestigio posición y retención. Estas necesidades pueden ser el resultado de necesidades fisiológicas y de seguridad más básicas.
5. **Necesidades de autorrealización.** Maslow la describe como: *“... el deseo del hombre de autosatisfacción, es decir, la tendencia a realizarse en lo que él potencialmente es. Esta tendencia puede ser verbalizada como el deseo de volverse más y más lo que uno es por idiosincrasia, en convertirse en todo lo que uno es capaz de convertirse”* (Maslow, 1962).

En cierto sentido, esta necesidad es la culminación o un compuesto de las otras; por la realización del potencial y la utilización plena de los talentos individuales.

Interrelación de Necesidades

Maslow (1962) postula que las necesidades enlistadas están organizadas en lo que él llama: “...una jerarquía de potencia relativa”. Esto es, una vez que las necesidades fisiológicas y de seguridad de una persona se satisfacen con suficiente frecuencia, las necesidades “superiores”, como la estima y la autorrealización, surgen con mayor predominancia.

En el caso de la autorrealización, Maslow (1962) establece que: “la clara emergencia de estas necesidades comúnmente se basa en alguna satisfacción previa de las necesidades fisiológicas, de seguridad, de amor y de estima”.

Así, Maslow maneja la teoría de que diversas necesidades están interrelacionadas, en donde, la expresión máxima de necesidad de logros y crecimiento surge con la satisfacción de necesidades más básicas.

El modelo de jerarquía de necesidades de Maslow, también señala los tipos de comportamientos que contribuirán a la satisfacción de diversas necesidades. Las tres necesidades más bajas (fisiológicas, seguridad y, pertenencia y afecto) se conocen también como necesidades por deficiencia. Según Maslow (1970) la persona no logrará convertirse en una persona sana, tanto física como psicológicamente, a menos que satisfagan estas necesidades.

En contraste, las necesidades de estima y de autorrealización se denominan necesidades de crecimiento. La satisfacción de estas necesidades contribuye a que la persona crezca y se desarrolle como ser humano.

El modelo de Enfoque de Contenido (ERC) de Alderfer

Al igual que Maslow, Alderfer (1969) considera la motivación desde la perspectiva de una jerarquía de necesidades. Pero, en lugar de cinco categorías de necesidades; la jerarquía del modelo de Enfoque de Contenido (ERC) consta de tres categorías de necesidades: existencia, relación y crecimiento.

1. **Necesidades de existencia.** Son las necesidades básicas o necesidades materiales, éstas se refieren a los deseos de bienestar - material y físico -, los cuales se satisfacen mediante la disposición de: alimentos, agua, aire, abrigo, condiciones de trabajo, salario, prestaciones, etc.
2. **Necesidades de relación.** Estas necesidades se refieren a los deseos de establecer y mantener relaciones interpersonales con otros individuos como: familia, amigos, supervisores, subordinados y compañeros de trabajo.
3. **Necesidades de crecimiento.** Las necesidades de crecimiento se refieren a los deseos de ser creativo, hacer contribuciones útiles y productivas, y disponer de oportunidades de desarrollo personal.

La investigación de McClelland

El modelo de necesidades adquiridas de McClelland (1970) sostiene que las personas adquieren tres importantes necesidades o motivos. Él afirmó que todos tienen tres necesidades en particular importantes: de logro, de afiliación y de poder; mediante la interacción con el entorno. Dicho de otra forma, el contexto social en que los individuos viven y trabajan influye en la adquisición e intensidad de esos motivos (Hellriegel & Slocum, 1998).

La **motivación de logros**, es el deseo de tener éxito según normas de excelencia o durante situaciones competitivas. Las personas con una intensa necesidad de realización suelen gustar de asumir la responsabilidad personal sobre el establecimiento de sus metas; preferir la persecución de metas moderadamente difíciles y desear retroalimentación inmediata y concreta.

La **motivación de afiliación**, es el deseo de otra persona de desarrollar y mantener con los demás estrechas relaciones interpersonales mutuamente satisfactorias. Los individuos con un intenso motivo de asociación tienden a buscar la aprobación y confirmación de los demás y adaptarse a normas grupales.

La **motivación de poder**, es el deseo de un individuo de influir y controlar a los demás y al entorno social. El motivo de poder se manifiesta de dos maneras: como poder personal y como poder ser socializado (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959).

En el caso del poder personal, los individuos intentan influir en y controlar a los demás con el único propósito de confirmar su dominio sobre ellos. En el caso del poder socializado, los individuos hacen uso de su poder para resolver problemas organizacionales y contribuir el cumplimiento de las metas de la organización.

La teoría de los dos factores de Herzberg

Herzberg (1966) realizó una extensa investigación acerca de las actitudes que tenían las personas hacia el trabajo. Esta investigación se realizó mediante el uso de 200 entrevistas semiestructuradas a contadores e ingenieros; de las cuales acumuló información sobre diversos factores que en palabras de estos profesionales tenían un efecto sobre sentimientos relacionados con los empleos. Por lo que, se subrayaron la importancia de las características de los puestos y de las prácticas organizacionales en la resolución de la pregunta de qué es lo que motiva el comportamiento del trabajador (Kast & Rosenzweig, 1979).

Herzberg (1966) llegó a la conclusión de que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados y son diferentes de los factores responsables de la insatisfacción profesional: *“Lo opuesto a la satisfacción profesional no es la insatisfacción, es no tener ninguna satisfacción profesional, de la misma manera lo opuesto a la insatisfacción profesional es carecer de insatisfacción profesional y no de satisfacción”*. Por lo que, de este estudio surgieron dos grupos diferentes de factores: motivadores y de higiene. Por lo tanto, para Herzberg (1966) la motivación de las personas depende de estos dos factores.

Factores motivadores

Los factores motivadores incluyen: el trabajo en sí mismo, el reconocimiento, los ascensos y la responsabilidad. Estos factores se relacionan con los sentimientos positivos de la persona respecto al trabajo y con el contenido del trabajo en sí mismo. A su vez, tales sentimientos positivos se asocian con las experiencias de logros, reconocimiento y responsabilidad de la persona.

Por lo mismo, estos factores motivadores reflejan un logro duradero en el ambiente de trabajo más que uno temporal. En otras palabras, los motivadores son factores intrínsecos, vinculados de manera directa con el trabajo y en gran parte pertenecen al mundo interno de la persona (Hellriegel, Slocum & Woodman, 1998). Éstos incluyen:

- ⇒ Delegación de la responsabilidad.
- ⇒ Libertad de decidir cómo realizar un trabajo.
- ⇒ Ascensos.
- ⇒ Utilización plena de las habilidades personales.
- ⇒ Formulación de objetivos y evaluación relacionada con éstos.
- ⇒ Simplificación del puesto (por quién lo desempeña).
- ⇒ Ampliación o enriquecimiento del puesto (horizontal y verticalmente).

Factores Higiénicos

Los factores higiénicos se refieren a las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; por lo tanto, éstos implican las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, etc. Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores (Chiavenato, 1994).

La expresión de higiene refleja con exactitud su carácter preventivo y profiláctico, y muestra que sólo se destinan a evitar fuente de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales que pueden romper su equilibrio.

Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, puesto que su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Cuando son precarios, producen insatisfacción y se denominan entonces factores de insatisfacción. Éstos incluyen:

- ⇒ Condiciones de trabajo y comodidad.
- ⇒ Políticas de la empresa.
- ⇒ Relaciones con el supervisor.
- ⇒ Salarios.
- ⇒ Estabilidad en el puesto.
- ⇒ Relaciones con los compañeros de trabajo.

El modelo de Expectativas

El modelo de expectativas afirma que las personas están motivadas a trabajar cuando esperan lograr cosas que desean de sus trabajos. Una premisa básica del modelo de expectativas es que los empleados son personas racionales. Antes de realizar sus trabajos piensan en lo que deben hacer para obtener recompensas y lo que esas recompensas representan para ellos, por lo que, Vroom (1964) postula que “... *la fuerza puede llevar a cabo un acto en una persona ...*” esto es, la fuerza motivacional (F) es igual a la expectativa (E) por la valencia (V) o, en forma simbólica:

$$F = E \times V$$

Para Vroom (1964) hay cuatro suposiciones sobre las causas de las conductas en las organizaciones que proporcionan la base para este modelo.

1. Una combinación de fuerzas en la persona y en el ambiente determina el comportamiento. Ni la persona por sí sola ni el ambiente determinan el comportamiento. Las personas se incorporan a las empresas con expectativas sobre sus empleos con base en sus necesidades, motivaciones y experiencias anteriores. Todos estos factores influyen sobre la forma en que las personas responden a una organización, pero dichos factores cambian irremediabilmente con el transcurso del tiempo (Tubbs, Boehme & Dahl,1993).

2. Las personas deciden sus propias conductas en las organizaciones, aun cuando existan muchas limitaciones en el comportamiento individual. La mayoría de las personas toman dos clases de decisiones conscientes:
 - a) Decisiones acerca de ir al trabajo, permanecer en la misma empresa y unirse a otras compañías (decisiones de pertenencia).

 - b) Decisiones acerca de qué tanto producir, cuán intensamente laborar y en relación a la calidad del trabajo (decisiones sobre el desempeño en el trabajo) (Tubbs, Boehme & Dahl,1993).

3. Personas diferentes tienen distintas necesidades y metas. Los empleados desean recompensas diferentes por su trabajo (por ejemplo, seguridad en el empleo, ascensos, buena remuneración y retos). Por lo tanto, no todos los empleados quieren las mismas cosas de sus trabajos (Tubbs, Boehme & Dahl,1993).

4. Las personas deciden entre diversas opciones con base en su percepción de si cierto comportamiento conducirá al resultado deseado. Las personas llevan a cabo aquello que perciben que les conducirá a las recompensas deseadas, y evitan realizar lo que perciben que conducirá a resultados indeseables (Tubbs, Boehme & Dahl,1993).

Según Hellriegel, Slocum & Woodman (1998), el modelo de Vroom también afirma que las personas no se hallan motivadas o desmotivadas de manera inherente, sino que la motivación más bien depende de la situación que enfrenten las personas y la forma en que se adapten a sus necesidades.

El modelo de expectativas está conformado por variables, las cuales explicaremos mas adelante, así como también detallaremos su funcionamiento. (ver figura II.3)

La expectativa

La expectativa es la creencia de que el esfuerzo dará resultados de primer orden; por lo general ésta se formula como probabilidad. Vroom (1964) la define como: la *“...creencia momentánea acerca de la probabilidad de que un acto específico será seguido por un resultado específico”*, por lo que la expectativa es la *“asociación entre acción y resultado”*.

La instrumentalidad

De acuerdo con Vroom (1964) la instrumentalidad es: *“una asociación entre resultado y resultado”*. Es decir, la instrumentalidad es la relación percibida entre los resultados primarios y los resultados secundarios.

Un resultado primario es toda conducta laboral (como el desempeño satisfactorio, la creatividad, la rendición de cuentas o la impuntualidad habitual) que resulta directamente del esfuerzo realizado por un empleado en sus labores.

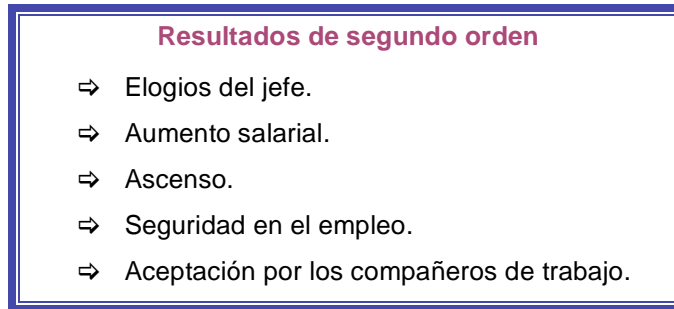
Un resultado secundario es el resultado, bueno o malo (un aumento, ascenso, descenso, aceptación por parte de los compañeros de trabajo o seguridad en el empleo), que se deriva de un resultado o conducta de primer orden.

Valencia

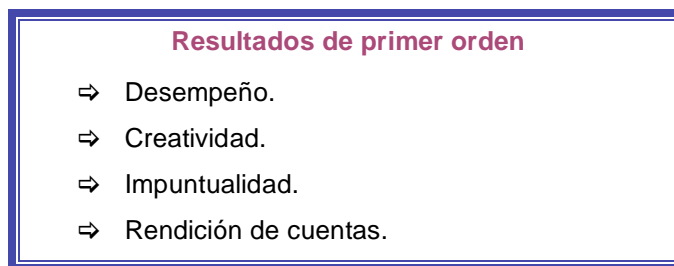
La valencia es el valor o ponderación que un individuo atribuye a un resultado primario o secundario. Por lo tanto, la valencia es la respuesta efectiva de una persona hacia un resultado primario o secundario, y esta respuesta puede ser positiva (indica el deseo de alcanzar cierto resultado final) o negativa (Indica un deseo de escapar de determinado resultado final) (Chiavenato, 1994).

Por lo que, las valencias son subjetivas de manera que un mismo resultado puede tener una alta valencia para una persona y una baja valencia para otra (Hellriegel & Slocum, 1998).

Conceptos básicos del modelo de expectativas de Vroom:



Instrumentalidad



Expectativa

Nivel de esfuerzo

Modelo de Expectativas de Vroom: Figura II.3 (Hellriegel & Slocum, 1998)

De acuerdo con el modelo de expectativas de Vroom, la motivación está determinada por la creencia del individuo acerca de la relación entre esfuerzo y expectativa de que ciertas conductas (resultados primarios) produzcan los resultados deseados (resultados secundarios), entonces la teoría sostiene que las personas eligen asumir comportamientos que muy probablemente habrán

de permitirles obtener los resultados que desean y evitar los resultados indeseables.

Modelo de expectativa de Porter & Lawler

Porter & Lawler (1968) ampliaron el modelo de expectativa básico. El Modelo de expectativa de Porter & Lawler postula que el resultado de la satisfacción es más que una causa de desempeño. Porter, Lawler & Hackman (1975) dicen que: *“Los resultados de satisfacción se obtienen por: la promoción, el reconocimiento, la aprobación de compañeros y una mayor paga”*.

El modelo de expectativa de Porter & Lawler parte del reconocimiento de que el desempeño entraña mucho más que esfuerzo o motivación. En él intervienen las aptitudes y las percepciones de roles. Para desempeñarse a un nivel aceptable, es preciso que los individuos sepan qué deben hacer, sean capaces de hacerlo y quieran hacerlo.

El que se presenten deficiencias en cualquiera de estos factores pueden derivar en un desempeño insatisfactorio. Es decir, en ocasiones las condiciones y prácticas organizacionales interfieren en la productividad, ya que suprimen la motivación, impiden la plena utilización de talento disponible y entorpecen el desarrollo de las habilidades necesarias (Hellriegel & Slocum, 1998).

Las conclusiones de Lawler (1975) son: *(ver figura II.4)*

1. Las personas desean ganar dinero, no sólo porque éste les permite satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también porque genera las condiciones para satisfacer las necesidades sociales de estima y de autorrealización. El dinero es un medio no un fin.

2. Las personas creen que su desempeño es, al mismo tiempo, posible y necesario para obtener más dinero.

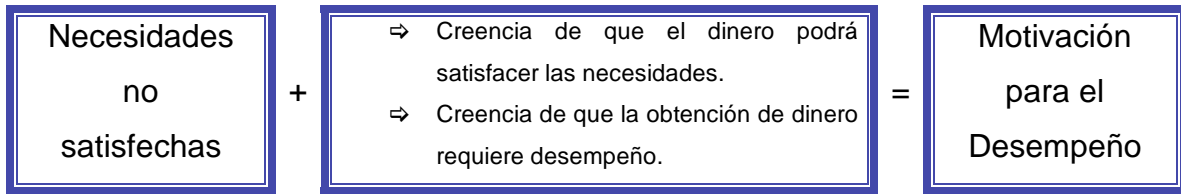


Figura II.4 (Hampton, 1977)

Por lo tanto, si las personas creen que existe relación entre las diferencias de remuneración y el desempeño, el dinero podrá ser un motivador excelente (Chiavenato, 1994).

La Teoría de Campo de Lewin

La teoría de campo de Lewin, es tal vez la más clara explicación de cómo las motivaciones humanas dentro de la organización dependen de su ambiente.

Lewin (1935) toma el concepto de campo, que los gestaltistas habían utilizado en el estudio de la percepción, y lo introduce en el área de la motivación y en el desarrollo de la personalidad.

Lewin (1935) explica en su libro: *A Dynamic Theory of Personality*, que el campo es la totalidad de hechos coexistentes que se conciben como mutuamente interdependientes, por lo tanto, el postulado central de la teoría de campo es que la comprensión del comportamiento humano dependía de dos suposiciones básicas:

1. El comportamiento humano se deriva de la totalidad de los hechos coexistentes que lo rodean.

2. Esos hechos coexistentes tienen el carácter de un campo dinámico llamado campo psicológico, en que cada parte depende de una interrelación dinámica con los demás.

Lewin (1936) postuló que: *“el campo psicológico es derivado del ambiente vital en el que se desenvuelve la persona y su ambiente psicológico”*. En donde, el ambiente psicológico se refiere a la forma en la que la persona interpreta y percibe el ambiente externo con respecto a sus necesidades actuales. Por lo que, los seres humanos son vistos adquiriendo valencias de un campo de varias fuerzas, y el comportamiento humano se presentará mediante valencias positivas y negativas.

La valencia positiva se presentará cuando el individuo puede o pretende satisfacer las necesidades del individuo, y será negativa cuando puede o pretende causar algún daño o perjuicio. Por lo tanto, las valencias positivas tenderán a atraer al individuo, en tanto que, las valencias negativas tenderán a alejarlo (Chiavenato, 1994).

De hecho, la teoría de Lewin (1936) se basa en la teoría de campo de fuerza magnética, en donde, la persona opera en un campo de fuerzas restrictivas o negativas y fuerzas de empuje o positivas.

Las fuerzas negativas tienden a limitar la productividad y las fuerzas positivas tienden a motivar a los individuos para ser más productivos.

El modelo de la teoría de campo puede representarse mediante la siguiente ecuación:

$$B = (P, E)$$

En donde, “B” (Behavior) es igual al comportamiento humano, “P” (Person) es igual a la persona y “E” (Environment) es igual al ambiente.

En esta ecuación se representa que, para conocer el comportamiento de un individuo se necesitan conocer algunas de las características genéticas del mismo, así como también, conocer aquellas características adquiridas mediante el aprendizaje a través del contacto con su ambiente (Kast & Rosenzweig, 1979).

La teoría de la Disonancia Cognitiva

La teoría de la disonancia cognitiva descansa sobre el supuesto de que la persona tiende a permanecer en una situación de equilibrio o consistencia interna. De acuerdo con Festinger (1957) es un hecho comprobado que las opiniones y actitudes de una persona son, o tienden a ser consistentes con lo que hace. El propio Festinger afirma que si se sustituye la expresión en equilibrio por la palabra consonante y la expresión en desequilibrio por la palabra disonancia. Los términos de disonancia y consonancia hacen referencia a las relaciones que pueden existir entre dos elementos de cognición. Los elementos de cognición son definidos de forma muy vaga, como: *“lo que una persona sabe sobre sí misma, sobre su conducta y sobre su entorno”* (Álvaro & Garrido, 2003).

Según Festinger (1957) las relaciones que puede haber entre dos elementos de cognición son de tres tipos:

1. La relación de irrelevancia o falta de importancia, que se da cuando los elementos no guardan vínculos entre sí.
2. La relación de disonancia, que se da cuando dos elementos son psicológicamente contradictorios.

3. La relación de consonancia, cuando no hay contradicciones entre los dos elementos.

La disonancia cognitiva se refiere a, aquella situación en la que la persona percibe la existencia de una contradicción entre dos elementos de cognición (Álvaro & Garrido, 2003). Por lo tanto, la disonancia cognitiva ocurre generalmente en situaciones que implican un proceso de decisión en una persona (Chiavenato, 1994).

Werther & Davis (2004) comentan que dentro de la organización, es posible que un empleado no acepte las normas laborales, que rechace a sus compañeros de trabajo, que cuestione la supervisión que recibe o varios aspectos más. Si el nivel de disonancia cognitiva sube en exceso, las personas emprenden diversas acciones. Por ejemplo: un empleado de nuevo ingreso, puede llegar a retirarse de la empresa, por lo que la disonancia cognitiva se encamina fuertemente a analizar la influencia de los procesos psicológicos universales con respecto al comportamiento humano.

Percepción

La reacción que tenga cada empleado en su trabajo es filtrada por la percepción, la cual es una visión propia de cada individuo. Ya que cada uno tiene sus propios problemas, intereses, valores y experiencias que controlan su percepción para cada situación (Davis, 1981).

La percepción se refiere al proceso activo de percibir la realidad y organizarla en interpretaciones o visiones sensatas. El tema de la percepción es importante para conocer al factor humano, ya que suele hacer que diferentes personas tengan diferentes interpretaciones o visiones, incluso contradictorias, del mismo hecho o persona.

Por lo tanto, es importante tomar en consideración que no se obtiene una interpretación sin un punto focal, una estrategia y personas que hagan las cosas como uno quiere. Muchas veces los administrados y subalternos, compañeros o supervisores ven y describen la misma situación de manera diferente. Los errores de una percepción sensorial pueden ser tan graves que podrían conducir a daños irreparables en las personas, y consecuentemente podrían llevar a la organización a la ruina (Soto, 2001).

Por lo tanto, para conocer cómo influye el factor humano, en el cumplimiento de objetivos organizacionales, es necesario evaluar cómo perciben su trabajo los empleados (Robbins, 2004).

LA ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO

Las personas se reúnen con el fin de superar limitaciones individuales, por lo que se agrupan formando organizaciones orientadas al logro de objetivos comunes. De esta manera, tanto individuos como organizaciones tienen objetivos por alcanzar.

En la búsqueda del logro de objetivos nace la necesidad de administrar al Factor Humano. Lo que nos permite mantener una reciprocidad entre individuo y organización. Ya que la organización realiza ciertas cosas por el trabajador y para el trabajador: lo remunera, le da seguridad y estatus; de modo recíproco, el empleado responde trabajando y desempeñando sus funciones. Por lo tanto, la organización espera que el empleado obedezca ante su autoridad y, a su vez, el empleado espera que la organización se comporte correctamente con él y obre con justicia (Chiavenato, 1994).

De aquí la importancia de la administración del factor humano, ya que ésta constituye el modo de lograr que las cosas se hagan de la mejor manera posible, utilizando los recursos disponibles para alcanzar los objetivos.

CAPÍTULO III: CARACTERÍSTICAS EN EL BIENESTAR DEL FACTOR HUMANO

Existe una gran necesidad de humanizar a las organizaciones, prestando especial atención en las personas que la conforman; no sólo en las personas vistas como un recurso, sino viendo a las personas en su conjunto de conocimientos, habilidades, hábitos, estructuras institucionales, relaciones de poder, políticas y prácticas normativas que influyen en sí mismas para solucionar efectivamente sus problemas de trabajo (Rubín & Adu –Febiri, 2004), es decir, que las organizaciones presten especial atención en el factor humano, ya que éste es una pieza fundamental de la organización, porque del factor humano depende la supervivencia, la estabilidad y el éxito de la misma.

Dada la importancia que adquiere el factor humano para la organización, no resulta sorprendente que se le dé importancia al estudio de su bienestar.

Asimismo, dentro del estudio del bienestar, existen características que interfieren en el mismo. Por lo que en el presente capítulo se abordarán las características en el bienestar del factor humano.

BIENESTAR DEL FACTOR HUMANO

Para poder entender las raíces del bienestar, los investigadores buscaron primero los eventos externos y las características demográficas de la gente feliz. Pero después de décadas de investigación, y a pesar de lo que podría sugerir el sentido común, encontraron que los eventos externos y las características demográficas tenían muy poca influencia sobre el bienestar (DeNeve & Cooper, 1998; Diener, Suh, Lucas & Smith, 1999; Myers, 1996).

Por lo tanto, los investigadores consideraron que las claves para alcanzar el bienestar son en realidad las metas que tiene la gente, su habilidad para adaptarse a las condiciones que le rodean y su personalidad. Además, se ha visto que la gente que siente bienestar en un área de su vida (e.g., el trabajo) suele también sentir bienestar en otras áreas.

De tal manera, que el trabajo es una de las áreas importantes para la vida de las personas, entonces no es extraño que los investigadores se preocupen por estudiar sus características individuales con la intención de encontrar explicaciones del por qué las características organizacionales son asociadas a grados diversos de bienestar entre las personas (Grimshaw, 1999).

El estudio del bienestar del factor humano, ha tomado mayor importancia, ya que el bienestar laboral está relacionado con la felicidad que el individuo siente por su trabajo.

Bienestar general y sus componentes

Como se vio en el capítulo anterior, el bienestar está conformado principalmente por cuatro componentes: (ver cuadro III.1)

- ⇒ Necesidades.
- ⇒ Satisfacción con la vida.
- ⇒ Recursos.
- ⇒ Cultura y valores.

Mediante estos componentes, el análisis de bienestar se ha mantenido principalmente a través de tres líneas de trabajo paralelas con respecto a la definición de su constructo: (ver cuadro III.1)

1. El bienestar subjetivo.
2. El bienestar psicológico.
3. El bienestar afectivo.

En el cuadro III.1, se presenta, cómo mediante los componentes de bienestar se mantienen tres líneas de trabajo paralelas a éstos y, cómo mediante los componentes y las tres líneas de trabajo del bienestar se despliegan las características identificadas en el bienestar del factor humano dentro de la organización.

Componentes	Línea de Investigación	Características
Necesidades: desarrolladas desde perspectivas teóricas como: Maslow, Alderfer, etc.	Bienestar afectivo: sentimientos que las personas tienen sobre sí mismas (Warr, 1987)	Satisfacción laboral. Bienestar físico.
	Bienestar subjetivo: cómo la persona evalúa su vida enfocada a los antecedentes de las diferencias individuales (Kahneman, Diener & Schwarz, 1999).	Rel. jefe–subordinado. Rel. con compañeros. Reconocimiento. Logros.
Recursos: medios para alcanzar las metas.	Bienestar psicológico: se refiere a los esfuerzos cognitivos y conductuales realizados por los individuos para mejorar las demandas internas (personas) y/o externas (ambiente) (González, Montoya, Casullo & Benabeú, 2002).	Remuneración. Responsabilidad. Plan de vida y carrera. Comunicación org. Condiciones físicas. Organización.
Satisfacción con la vida: grado en que la persona está complacida con la vida.	Bienestar subjetivo: se da cuando la persona está satisfecha con su vida (Diener, Suh, Lucas & Smith, 1999).	Seguridad laboral. Compromiso organizacional Satisfacción laboral.
Cultura y valores: creencia relativamente permanente de que un modo de conducta o que un estado de existencia es personal y socialmente preferible a modos alternos de conducta	Bienestar psicológico: situado en el proceso y consecución de aquellos valores que nos hacen sentir vivos y auténticos, que nos hacer crecer como personas (Ryan & Deci, 2001).	Compromiso organizacional Organización.

Cuadro III.1: componentes, líneas de investigación y características.

Bienestar Subjetivo

Con el fin de estudiar la felicidad, Diener, Suh, Lucas & Smith (1999) se centraron en lo que llamaron bienestar subjetivo. En su opinión, la sensación de bienestar se da cuando la persona está satisfecha con su vida, y en donde, se presentan emociones positivas y muy pocas emociones negativas.

El bienestar subjetivo, generalmente ha sido definido en: “*cómo la gente evalúa sus vidas*” (Diener, Oishi & Lucas, 2003).

Por lo tanto, el bienestar subjetivo está cercano a la satisfacción con la vida y hace referencia a la expectativa subjetiva de felicidad, la cual, surge como resultado de un balance global entre las situaciones de placer y de displacer, incluyendo así, los juicios cognitivos sobre satisfacción con la vida y las evaluaciones afectivas tanto como positivas y negativas de la misma (Diener & Lucas, 1999).

Dada la importancia que los investigadores le han otorgado a cómo la gente evalúa su vida; se ha encontrado que la gran mayoría de las investigaciones psicológicas del bienestar se han enfocado a los antecedentes de las diferencias individuales en el bienestar subjetivo (Kahneman, Diener & Schwarz, 1999).

El estudio del bienestar subjetivo derivado del trabajo, ha sido estudiado tradicionalmente usando el constructo: satisfacción laboral, ya que hay evidencia empírica que soporta la influencia del bienestar sobre la satisfacción laboral (Judge, Heller & Mount, 2002; Staw & Cohen – Charash, 2005). Porque ésta es entendida como un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de cada persona. Y por ende, algunas definiciones hablan de la satisfacción como una orientación afectiva positiva hacia el empleo (Price & Mueller, 1986).

Asimismo, la gran mayoría de las investigaciones sobre la satisfacción laboral de los empleados, ha sido enfocada hacia: las características que generan el tener un trabajo estable, el interés que reside probablemente en su capacidad para predecir la permanencia en el trabajo y la productividad laboral (Diego, Diego & Olivar, 2001).

Bienestar Psicológico

La segunda línea de trabajo se ha definido como bienestar psicológico, el cual es situado en el proceso y consecución de aquellos valores que nos hacen sentir vivos y auténticos, que nos hacen crecer como personas, y no tanto por las actividades que nos dan placer o nos alejan del dolor (Ryan & Deci, 2001).

Lazarus & Folkman (1984) elaboraron un modelo teórico psicosocial para explicar el bienestar psicológico. Para estos autores el bienestar psicológico depende del tipo de afrontamiento emitido por cada persona. Así el modelo transaccional se desprende de los esfuerzos cognitivos y conductuales realizados por los individuos para mejorar las demandas internas (persona) y/o externas (ambiente). En ese sentido el afrontamiento está determinado por la persona, el ambiente, y también por la interacción que se da entre éstos (González, Montoya, Casullo & Benabéu, 2002).

Wright & Doherty (1998) se refieren al bienestar psicológico derivado del trabajo como un estado afectivo en el que se encuentra una persona con respecto a su entorno laboral, tanto en términos de activación como de grado de placer experimentado. Por lo tanto, las personas que experimentan esta sensación tenderán a sentirse dinámicos, entusiasmados, relajados, valorados, etc., mientras que todo lo contrario ocurrirá en aquellos que desarrollen menor bienestar (Mañas & Cols, 2005).

Bienestar afectivo

La tercer línea de trabajo se ha definido como bienestar afectivo, el cual es entendido como los sentimientos que las personas tienen sobre sí mismas (Warr, 1987).

Dentro de la investigación sobre el bienestar afectivo, se encuentra la realización de diversos estudios centrados en la afectividad negativa (Watson & Pennebaker, 1989).

Como el caso de Watson & Clark (1984), los cuales investigaron sobre el posible efecto que tiene la afectividad negativa sobre la aparición de tensión psicológica y física; encontrando así que la afectividad negativa es la tendencia a experimentar emociones negativas como angustia o depresión en una amplia variedad de situaciones.

Watson, Pennebaker & Folger (1986) extendieron la idea de la afectividad negativa al lugar de trabajo formulando la hipótesis de que las personas con afectividad negativa elevada responderían negativamente a sus empleos, con la subsecuente probabilidad de sentirse insatisfechos. Tales estados afectivos negativos pueden considerarse como indicadores del nivel de bienestar emocional en el trabajo.

Asimismo, Jex & Gudanowski (1992) y Thomas & Ganster (1995), observaron que la falta de bienestar se correlaciona con las emociones negativas de trabajo como la angustia y la depresión.

Siguiendo esta misma línea de trabajo Hellgren & cols. (1999) refieren que algunas investigaciones mostraron que, los individuos con altos niveles de afectividad negativa tienden a reportar consistentemente más reacciones de

estrés que aquellos con bajos niveles de afectividad negativa, y los sentimientos positivos son asociados con altos niveles de bienestar.

De acuerdo con las líneas de trabajo revisadas sobre bienestar, se encuentra que éstas se localizan dentro del amplio concepto de salud mental, ya que las personas verdaderamente sanas disfrutan de un estado positivo de bienestar.

Es decir, que los individuos que logran el bienestar óptimo gozan de salud física y mental, tienen pensamientos positivos, muestran flexibilidad emocional, son óptimos y seguros de sí mismos (Lightsey, 1996).

Además las personas que disfrutan de una sensación de bienestar mantienen relaciones positivas con la gente, realizan un trabajo significativo y viven en un ambiente de armonía (Coon, 2005).

Los investigadores sugieren que el constructo de bienestar incluye otras características como: competencia personal, aspiración, autonomía funcional y funcionamiento integrado (Compton, Smith, Cornish & Qualls, 1996).

Por lo que, el bienestar en el trabajo podría ser atribuido a las perspectivas físicas, emocionales, psicológicas y de comportamiento. En donde, hay factores que afectan el bienestar del trabajador y también se presentan características que afectan la percepción del bienestar en el trabajo (Danna & Griffin, 1999).

Por otra parte, se ha visto que generalmente, los estudios realizados tienen como foco a las características psicosociales del trabajo. Basadas éstas en: conocimiento, complejidad del trabajo, autonomía, ambigüedad de roles y presión de tiempo en el trabajo (Cox & Griffiths, 1995). Y en su caso, Feldt (1997) y Kalimo & Vuori (1991) refieren que el ambiente de trabajo tiene una contribución positiva en el bienestar y la salud del trabajador.

En donde, el ambiente de trabajo funge un rol crucial, ya que éste repercute en la salud del trabajador y por ende en su bienestar (Jaffe, 1995; Shoaf, Genaidy, Karwowski & Huang, 2004). Entonces, el trabajo y la organización en la que se labora, son descritos como factores que influyen en la salud y en el bienestar del trabajador, y consecuentemente en el desempeño que tenga éste en su trabajo (Lindström, 1994).

Por lo tanto, el bienestar del factor humano es un tema que está presente en la organización, ya que éste se relaciona con la felicidad que sienten las personas por su trabajo.

Al revisar la información obtenida sobre bienestar, se encontró que en éste se presentan ciertas características. Las cuales se identificaron y delimitaron con la finalidad de obtener la mayor información posible para posteriormente determinar cuáles son las características en el bienestar.

Las características identificadas son las siguientes:

- | | |
|--------------------------------|-----------------------------------|
| ⇒ Seguridad laboral, | ⇒ Relación jefe – subordinado, |
| ⇒ Compromiso organizacional, | ⇒ Relación con compañeros, |
| ⇒ Remuneración, | ⇒ Condiciones físicas de trabajo, |
| ⇒ Satisfacción en el trabajo, | ⇒ Bienestar físico, |
| ⇒ Responsabilidad, | ⇒ Reconocimiento, |
| ⇒ Plan de vida y carrera, | ⇒ Logros, y |
| ⇒ Comunicación organizacional, | ⇒ Organización. |

I. SEGURIDAD LABORAL

Antes creíamos tenerlo todo: buen puesto, salario seguro, prestaciones interesantes, ascensos y vejez protegida. Sin embargo, por las crisis económicas, la creciente competencia laboral y la necesidad de mantenerse a la vanguardia como única vía para sobrevivir en el negocio, son factores que contribuyeron a la transformación del entorno del trabajo. Por lo tanto, el nuevo escenario laboral impone ciertas exigencias que en el pasado no existían: renovación constante, creatividad, apertura a realidades, culturas distintas, conocimientos de otras lenguas, manejo de tecnologías, actualización continua, desarrollo de recursos profesionales y personales, entre muchos otros (Aguilar, 2001), los cuales pueden provocar en los trabajadores inseguridad laboral.

Saunders (1991) refirió que cuando un cambio se va a presentar en una organización, éste puede ocasionar, que en el factor humano se generen sentimientos de inseguridad laboral, lo que significa que posiblemente van a desaparecer algunos puestos, mientras que otros puestos van a requerir nuevas capacidades. Por lo que a la gente le resultará difícil cooperar con las nuevas formas de hacer las cosas, si siente que ellos mismos están ayudando a quedarse sin trabajo. Dando como resultado sentimientos de inseguridad, frente a la falta de motivación y bienestar, provocando de esta manera que muchos trabajadores caigan presas de la apatía, y otros se paralicen afectados por la inseguridad y el miedo (Aguilar, 2001).

Por si fuera poco, la incertidumbre en el trabajo crece día con día; desaparece la seguridad respecto al futuro laboral y el sueño de armonía se esfuma entre expedientes, horas extra y salarios irrisorios (Aguilar, 2001). Haciendo que la inseguridad laboral no sólo se refleje ante la amenaza de la pérdida del trabajo, sino que también se refleje ante la pérdida de algunas dimensiones del mismo (Ashford, Lee & Bobko, 1989), como por ejemplo la pérdida de bienestar.

Kinnunen, Mauno, Nätti & Happonen (2000) comentan en su estudio: *“Organizational Antecedents and Outcomes of Job Insecurity: a longitudinal study in three organizations in Finland”*, que los estudios de la inseguridad laboral usualmente se han conducido en el contexto de las crisis organizacionales o de cambio; por esta razón se ha adoptado una visión global, donde la inseguridad laboral es concebida como un todo concerniente al futuro del trabajo. Por lo que, la inseguridad laboral es concebida por el trabajador como la primera fase de la pérdida de trabajo (Joelson & Wahlquist, 1987).

Sin embargo, Rosenblatt & Ruvio (1996) argumentan que la experimentación del sentimiento de inseguridad laboral es relevante a si existe o no una amenaza objetiva, ya que este sentimiento depende de la percepción de cada individuo. Por lo tanto, el proceso de percepción varia, dependiendo de la circunstancia, y por otra parte, de los atributos personales; por lo que variará entre los individuos que pertenecen a una organización. De acuerdo con este punto de vista, la inseguridad laboral puede ser vista como un concepto multidimensional, acompañado de dos dimensiones básicas del trabajo: la pérdida de poder y la severidad de una amenaza (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984).

En consecuencia, las percepciones de inseguridad laboral, tienen un impacto negativo sobre los trabajadores, con respecto a sus actitudes y su comportamiento, porque se ven confrontadas y amenazadas sus necesidades básicas de seguridad, provocando un impacto negativo sobre su estado de bienestar y en su desempeño (Dick, Ullrich & Tissington, 2006).

Factores que influyen en la percepción de inseguridad laboral

Según Greenhalgh & Rosenblatt (1984), los factores que influyen en la percepción de la inseguridad laboral se presentan en diferentes niveles:

1. El ambiente particular de la organización y las condiciones organizacionales (ejemplo: el cambio organizacional y la comunicación).
2. El trabajador y sus características posicionales (ejemplo: edad, sexo, género y estatus socioeconómico).
3. Las características personales del trabajador (ejemplo: optimismo – pesimismo, locus de control interno – externo y sentido de coherencia).

Por otra parte, Ruyter & Burgess (2000) encontraron que la seguridad laboral se puede presentar en los siguientes niveles:

1. La probabilidad de la pérdida del trabajo.
2. La probabilidad de la pérdida del ingreso.
3. La probabilidad de la pérdida de la satisfacción laboral - bienestar -.

Entonces, un trabajador se sentirá seguro en su trabajo si siente confianza, seguridad financiera y bienestar (Ruyter & Burgess, 2000).

Características que se ven afectadas al presentarse la inseguridad laboral

La comunicación organizacional es considerada como clave para que se presenten los sentimientos de inseguridad laboral, ya que cualquier falla en ésta puede llevar a que los empleados se sientan inseguros acerca de su futuro en la propia organización (Schweiger & Denisi, 1991). Por lo tanto, al no estar disponible la información, los rumores empiezan a generarse dentro de la organización, los cuales principalmente se basan en el miedo. En este caso, Ashford, Lee & Bobko (1989) y Greenhalgh & Rosenblatt (1984) aseguran que si se presentan estos rumores afectarán a la organización a través del decremento en la productividad, el compromiso organizacional y la confianza en la organización.

Por otra parte, a través de estudios realizados por Oldham & Cols. (1986), se concluyó que la inseguridad laboral tiene un efecto negativo en el nivel de satisfacción laboral del trabajador, haciendo que esto afecte su bienestar emocional; experimentando así problemas de ansiedad e incertidumbre sobre su estabilidad laboral (Joelson & Wahlquist, 1987). Asimismo, se incrementan los deseos de renunciar a la organización; llevando a que los trabajadores busquen oportunidades de trabajo que les brinden seguridad, desarrollo y crecimiento profesional (Ashford, Lee & Bobko, 1989).

Según Rosenblatt & Ruvio (1996) y Roskies & Guerin (1990) el impacto potencial de la inseguridad laboral no está únicamente limitada por la comunicación, la satisfacción laboral o al bienestar del individuo, sino que también afecta negativamente al compromiso organizacional, al desempeño laboral y al clima laboral, por lo que, en todos estos casos la organización se ve afectada negativamente repercutiendo; principalmente en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Sin duda, la inseguridad laboral genera reacciones emocionales y psicológicas importantes en el trabajador, por ejemplo: la disminución de la autoestima y de la pérdida de confianza hacia la organización (Aguilar, 2001).

En consecuencia, es necesario que la empresa tome las medidas necesarias para darle a los empleados la seguridad del trabajo en el largo plazo (Saunders, 1991), y no generar en ellos el efecto contrario, ya que como se ha comentado, las repercusiones de la inseguridad laboral, afectarán a la organización a través del decremento en: el desempeño laboral, la productividad, el compromiso organizacional, el clima laboral y en la confianza en la organización; repercutiendo de esta manera en el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Ashford, Lee, & Bobko, 1989; Dick, Ullrich & Tissington, 2006; Rosenblatt & Ruvio, 1996 y Roskies & Guerin, 1990).

II. COMPROMISO ORGANIZACIONAL

El compromiso organizacional guarda una sólida relación con el bienestar, ya que es otra característica de actitud en la esfera del trabajo (Tett & Meyer, 1993). Por lo que, el análisis del compromiso organizacional ha ido adquiriendo cada vez mayor fuerza (Cantisano, Lisbona, Palací & Alonso, 2004; Salvador, 2005) para la organización, ya que éste consiste en la intensidad de la participación de un trabajador y su identificación con la misma (Mowday, Porter & Steers, 1982).

En sí, el compromiso organizacional se refiere a las reacciones psicológicas individuales respecto a la organización. El cual generalmente es medido por tres factores actitudinales: identificación con las metas, valores de la organización, y el deseo de pertenecer a la organización. Algunos teóricos consideran que sólo se podrá dar un verdadero compromiso organizacional cuando los tres factores estén presentes, para otros, sólo es necesario que se dé uno de los factores para que se pueda constituir una adecuada evidencia de compromiso (Dictionary of Human Resource Management, 2001, p.11 1/7p.).

Asimismo, Meyer & Allen (1984) propusieron un concepto de compromiso organizacional; aportación que ha provocado mayor impacto en su estudio. Este concepto incluye el deseo, la necesidad y obligación, los cuales se representan en tres componentes:

- ⇒ **El compromiso afectivo**, el cual es un proceso actitudinal, donde la gente piensa sobre su relación con la organización en términos de valores y de congruencia de metas. El grado en el cual las metas y los valores del empleado se alinean con el de la organización; influye directamente en el deseo del individuo de permanecer en la misma. Por lo tanto, los trabajadores con un fuerte compromiso afectivo permanecen en la organización porque desean hacerlo.

⇒ **El compromiso de continuidad**, el cual es descrito como la necesidad de permanecer en la organización con base en los costos asociados. Estos costos se manifiestan en dos formas distintas:

1. Los individuos obtienen beneficios en la organización, como las inversiones en una forma de planes de pensión, especialización y habilidades en el puesto intransferibles, afiliaciones locales, etc. y,
2. Porque no tienen otras alternativas de trabajo.

⇒ **El compromiso normativo**, el cual se refiere a que: un trabajador desea permanecer en la organización con base en el sentido del deber, lealtad, y/o obligación moral. Este tipo de compromiso posiblemente derive en una cultura individual o bien a la ética en el trabajo, causando que se sienta obligado a permanecer en la misma (Meyer & Allen, 1991).

Fuentes de compromiso organizacional

Las fuentes de compromiso organizacional varían de una persona a otra, ya que éste se asocia con conductas y variables relacionadas con el trabajo actual (Cropanzano, Howes, Grandey & Toth, 1997). Como en el caso del compromiso inicial de los trabajadores con una organización, el cual está determinado en gran parte por las características individuales (e.g. la personalidad y los valores) y también por las experiencias de trabajo iniciales que correspondan a las expectativas individuales. Más tarde, las experiencias en el trabajo continúan influyendo en el compromiso organizacional, con la participación de muchos factores como los son: remuneración, relaciones con los supervisores y compañeros, condiciones de trabajo, oportunidades de ascenso, etc. (Hellriegel, Slocum & Woodman, 1998).

Con el tiempo, el compromiso organizacional tiende a fortalecerse porque:

1. Las personas establecen vínculos más fuertes con la organización y con sus compañeros de trabajo, ya que pasan más tiempo con ellos,
2. Con frecuencia la antigüedad en el trabajo brinda ventajas que tienden a crear actitudes de trabajo más positivas, y
3. Las oportunidades en el mercado de trabajo disminuyen con la edad, provocando que los trabajadores se vinculen con más fuerza al empleo actual (Hellriegel, Slocum & Woodman, 1998).

El compromiso organizacional es un elemento decisivo del bienestar psicológico (Wright & Doherty, 1998), ya que el compromiso es una variable de actitud que denota la vinculación de las personas con sus empleos, y debe su importancia, porque guarda una estrecha relación con el trabajo (Mathieu & Zajac, 1990).

III. REMUNERACIÓN

Es un hecho, que nadie trabaja de forma gratuita, cada trabajador se interesa en invertir trabajo, dedicación, esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, si recibe la retribución adecuada (Chiavenato, 2002). El concepto de remuneración se deriva de tres formas: el salario, incentivos y beneficios (Chiavenato, 1994). En donde, el salario está constituido por el pago mensual que el trabajador recibe, los incentivos se conceden de diversas formas; por ejemplo: bonos y participación en los resultados, a título de recompensa por alcanzarlos y, los beneficios se conceden a través de varios programas, como: vacaciones, seguro de vida, transporte subsidiado, restaurante subsidiado, etc. (Chiavenato, 2002).

Dificultades para definir la remuneración

Para la organización existen límites acerca del monto total de dinero que se puede asignar para cada nivel de puesto; aunque un individuo desarrolle más que el individuo promedio sólo podría obtener el mayor porcentaje de aumento de salarios del nivel al que pertenece, sin embargo, esto puede causar que el individuo sienta que percibe un poco menos de la cantidad que deseaba obtener (Scanlan, 1978).

Por lo tanto, una organización debe perseguir la equidad en su sistema de compensaciones salariales. La equidad, la cual tiene que ver con la justicia, puede afectar enormemente la motivación y el desempeño laboral, llevando a que los empleados tiendan en mayor medida a ejercer correctamente sus funciones y a comprometerse con la organización (Hellriegel & Slocum, 1998), ya que los empleados buscan esquemas de pago y de ascenso que les parezcan justos, claros y que respondan sus expectativas (Chiavenato, 1994).

Y cuando les parece que la remuneración es equitativa con respecto a las exigencias del trabajo, las capacidades del individuo y los criterios de remuneración de la localidad; llevarán a que éstos se sientan satisfechos (Robbins, 2004).

En cambio, cuando el sistema de compensaciones es inequitativo puede resultar en una gran variedad de conductas contraproducentes de los empleados para con la organización (Hellriegel & Slocum, 1998).

IV. SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

La satisfacción en el trabajo se puede considerar como una respuesta afectiva del empleado a resultados de la experiencia y de las diversas facetas del puesto (Igarria & Guimaraes, 1993; Smith, 1976) o bien, como una actitud generalizada ante el trabajo (Beer, 1964; Cantisano, Lisbona, Palací & Alonso, 2004; Harparz, 1983; Salancik & Pfeffer, 1977 y Salvador, 2005). Es decir, el grado en que las personas gustan de sus empleos (Spector, 2002), o en su caso, el grado en que sus empleos les desagradan (insatisfacción en el trabajo) (Robbins, 2004).

La satisfacción en el trabajo refleja las percepciones de las personas respecto a diferentes aspectos de su empleo; como la relación con sus compañeros de trabajo, su salario, la naturaleza del trabajo que realiza, sus supervisores, etc. (Robbins, 2004 y Spector, 2002).

Fuentes de la satisfacción en el trabajo

En ocasiones, las personas consideran a la satisfacción en el trabajo como un concepto aislado; es decir, una persona está o no está satisfecha con el trabajo (Hellriegel, Slocum & Woodman, 1998). Sin embargo, de acuerdo con los

investigadores de la satisfacción en el trabajo, ésta no es concepto aislado, sino un concepto integrado por varias características.

Como Adrisani & Nestel (1976); Trempe & cols. (1985) y Zeitz (1990), los cuales consideran que existen dos características que generan la satisfacción en el trabajo.

- a. El trato que se le da al personal (que incluye las características de personalidad), y
- b. Las causas organizacionales (las cuales incluyen el soporte administrativo, la descentralización del poder y las condiciones de trabajo).

En cambio, Wright & Davis (2003) identificaron dos características, que presentan distintos conceptos, éstas son:

- a. **Contenido del trabajo**, el cual indica un número de variables que incluyen aspectos de la responsabilidad y de las tareas asignadas, ya que éstas influyen en el estado de bienestar psicológico del empleado. En el contenido del trabajo tenemos a: la independencia, el grado de involucramiento, la autonomía, el significado, la identidad, la variedad, la interdependencia, la rutina y la retroalimentación (DeSantis & Durst, 1996; Wright & Davis, 2003).
- b. **Contexto del trabajo**, el cual se refiere al soporte administrativo recibido, la relación entre procedimientos, el clima organizacional y la especificación de metas del trabajo (DeSantis & Durst, 1996; Wright & Davis, 2003).

Otros teóricos, consideran que los factores que repercuten en la satisfacción en el trabajo son los siguientes: (Gruneberg, 1979; Hanisch, 1992; Herzberg & cols, 1959; Hollinger & Clark, 1982; McIlwee, 1982; Vroom, 1964 y Williams, 1995).

1. **El trabajo mismo**, el cual incluye el contenido y rutinas del trabajo, para estimar en qué grado las personas sienten que su actividad laboral es agradable, desafiante, creativa y pone en juego sus habilidades.
2. **Los supervisores y jefes**, ésta se relaciona con qué tan consideradas son las autoridades de la organización, en qué medida proporcionan recompensas y castigos a sus empleados, en qué medida se interesan por su bienestar y de qué forma supervisan las actividades de trabajo.
3. **Los compañeros de trabajo**, en la medida en que los trabajadores sienten que sus relaciones con sus compañeros de trabajo son agradables; parece existir mayor satisfacción en el trabajo.
4. **El salario y prestaciones**, éstos parecen ser una gran fuente de insatisfacción y se refiere al grado en el que los empleados consideran qué tanto su sueldo como sus prestaciones se ajustan a sus necesidades y aspiraciones.
5. **Las oportunidades de promoción**, éste aspecto se relaciona con las oportunidades que perciben los trabajadores de avanzar y obtener mejores puestos en su trabajo, así como los sentimientos de que las políticas de ascenso son justas.

6. **Las horas de trabajo**, esta dimensión tiene que ver con el tiempo que una persona pasa en su trabajo y cómo usa las horas asignadas a él.
7. **La carga de trabajo**, este aspecto se refiere a la relación entre la cantidad de trabajo que tiene que realizar el sujeto y el tiempo para efectuarlo, además de las facilidades que tenga en su trabajo para llevarlo a cabo.
8. **La seguridad laboral**, este aspecto se refiere al sentimiento de continuidad y estabilidad en el empleo.

Máximo nivel de la satisfacción en el trabajo

Esencialmente, la satisfacción en el trabajo proviene de un buen equilibrio entre el trabajo y los intereses de las personas, sus capacidades, necesidades y expectativas (Lubinsky, 2000). Por lo que, si un individuo siente satisfacción por su trabajo significa para él, una mejor calidad de vida, mejor salud (mental y física), una mayor estabilidad laboral, la probabilidad de cooperación, y por ende mayor bienestar (Coon, 2005).

Sin embargo, hay que tomar en cuenta, que un empleado puede estar satisfecho con algunos aspectos y, al mismo tiempo, descontento con otros (Williams, 1995), por lo que las fuentes de satisfacción y descontento del trabajo varían de una persona a otra.

Obstáculos para que se dé la satisfacción en el trabajo

Uno de los obstáculos más importantes para que se dé la satisfacción en el trabajo es la alta tensión en el empleo, la cual proviene de una serie de fuentes: sentirse inadecuado para el empleo, peligros de salud y de seguridad, cargas excesivas de trabajo, turnos rotatorios, supervisión inapropiada, poco prestigio, insuficiente poder, salario y oportunidades inadecuadas o injustas (Chermers & Cols., 1985; French & Cols., 1982; Kals, 1978 y Piotrkowsky & Stara, 1985).

A su vez, cuando la presión es insuficiente (falta de tareas por hacer, aburrimiento y cosas parecidas) ésta se encuentra asociada con las mismas consecuencias desagradables (Davidoff, 1989).

Desgraciadamente, el estudio de la satisfacción en el trabajo, ha sido sólo utilizada para incrementar la productividad (Katzell & cols., 1975), ya que el sentido común indica que la satisfacción en el trabajo conduce de manera directa a un desempeño eficaz de las tareas: *“un trabajador contento es un buen trabajador”* (Hellriegel, Slocum & Woodman, 1998).

Por lo que, el estudio de la satisfacción en el trabajo, va más allá del incremento de la productividad, o del desempeño eficaz, ya que se presentan otros aspectos que serían importantes para la organización, tal es el caso de la salud y el bienestar del trabajador, dado que existe la posibilidad de que aumentar la satisfacción en el trabajo se traduzca en contar con empleados más sanos y mejor adaptados (Spector, 2002) para alcanzar los objetivos organizacionales.

Entonces, un primer paso hacia el incremento de la satisfacción en el trabajo, es que la organización se preocupe por determinar qué la causa y qué la correlaciona (Cranny & Cain, 1992).

En donde, Peiró & Prieto (1996) indican que el pilar central de la investigación de la satisfacción en el trabajo se encuentra en estudiar las actitudes hacia el trabajo, en conjunto con el compromiso organizacional, los cuales determinan al bienestar psicológico del factor humano.

V. RESPONSABILIDAD

Aunque, el ser humano es libre también resulta automáticamente responsable de sus propios actos. Por lo que, el ser humano, dentro de su esfera de posibilidades, tiene plena oportunidad de elección y, por tanto, de responsabilidad (Arias & Heredia, 1999). La palabra responsabilidad se refiere a la capacidad de respuesta.

La persona responsable <<habitualmente responde>> frente a los requerimientos de la realidad. Scarinci (2004) señala que la responsabilidad incluye el reconocimiento de la autoría de los hechos. La previsión de las consecuencias y la elección certera de los actos de los que se derivan las mejores consecuencias. En este caso, si se reflexiona con respecto a la palabra autoría; ésta aclara (...) la posibilidad de desarrollar desde una actitud responsable los propios proyectos. El que reconoce como propios sus actos está en condiciones para corregirlos, si hace falta, o bien de ampliarlos y completarlos. Es decir, es capaz de darles crecimiento aumentando su eficacia (Scarinci, 2004).

Por otra parte, Goodpaster & Matheus (1982) inscribiéndose en la tradición kantiana, señalan que los dos elementos de la responsabilidad son la racionalidad (la consideración de fines y medios) y el respeto (el otro como destinatario y no como medio de acción).

En el caso de Hakstian & cols. (1986), categorizan a la responsabilidad en cuatro escalas:

1. **El enfoque tradicional de la responsabilidad:** éste incluye la figura tradicional de la autoridad, como: Dios, gobierno, familia y escuela.
2. **La responsabilidad difusa:** incluye la tendencia de los individuos de cómo se ven en un grupo social, por ejemplo, el locus de la autoridad.
3. **El enfoque individual de la responsabilidad:** éste refleja a la ética individual.
4. **La responsabilidad ejercida:** está relacionada con los resultados en el trabajo, los cuales están correlacionados con qué tanto una persona ejerce su autoridad, el logro de objetivos, el dominio y la conveniencia social. Por lo tanto, la responsabilidad ejercida podría aparecer como una característica importante sobre la mejora del desempeño.

La responsabilidad ejercida genera mayor autonomía

La responsabilidad ejercida sugiere que el individuo podría buscar más autonomía en el lugar de trabajo. Es decir, que a mayor responsabilidad ejercida, mayor autonomía. La cual está relacionada con la habilidad de un empleado para determinar y regular las reglas relacionadas con su trabajo (Engel, 1970). En donde, el contar con autonomía en el trabajo permitirá que los trabajadores se sientan responsables del trabajo que desempeñan y de esta manera incrementar su niveles de bienestar (Hackman & Oldham, 1980).

Asimismo, la autonomía ha sido definida por Hackman & Oldham (1980) como el grado en el cual el trabajo provee libertad, independencia y juicio para programar el trabajo y en determinar los procedimientos para llevar a cabo el mismo.

Frese (1989); Karasek & Theorell (1990) y Terry & Jimmieson (1999) aportan una definición similar al decir que la autonomía se refiere a la libertad para determinar cómo hacer el trabajo, establecer sus propias metas y contribuir con la toma de decisiones.

Una de las razones, por la que se le da importancia al estudio de la autonomía en las organizaciones, es porque se ha encontrado que ésta está directamente relacionada con el desempeño laboral (Morgeson & cols., 2005).

VI. PLAN DE VIDA Y CARRERA

Pocos temas de recursos humanos han cambiado tanto en los últimos 10 ó 20 años como el papel de la organización con respecto al plan de vida y carrera de sus empleados (Sullivan, 1999). Ya que ha pasado del paternalismo (en el que la organización asume casi toda la responsabilidad de dirigir la carrera de sus trabajadores) al apoyo de los individuos para que asuman la responsabilidad por su propio futuro. Las carreras mismas han pasado por una serie de movimientos acumulativos, de más salario, autoridad, estatus y seguridad, a otras en las que las personas se adaptan con rapidez, aprenden constantemente y cambian con el tiempo su identidad laboral (Robbins, 2004).

Por lo tanto, el plan de vida y carrera se puede definir como una especificación de elementos educativos, de capacitación y de experiencia que son programados para una persona, a fin de permitirle adquirir los elementos (conocimientos, habilidades, visión, actitudes, intereses, etc.) que le faciliten el acceso a puestos de nivel superior (Zepeda, 1999).

La responsabilidad de planear una carrera profesional recae sobre el interesado. Un departamento de recursos humanos puede contribuir a resolver algunas dudas y planear determinado historial profesional, pero en último término corresponde al individuo la elección adónde quiere llegar. Incluso en las compañías grandes, los dirigentes suelen considerar que la planeación de la carrera profesional es responsabilidad individual y no de la organización (Werther & Davis, 2004).

Aunque el plan profesional que cada persona se traza es único, y tan característico y distintivo como su idiosincrasia, sus preferencias y sus aficiones, son elementos comunes a todos los planes profesionales, así como los objetivos y desarrollos profesionales (Werther & Davis, 2004).

VII. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación es la transferencia de información y entendimiento entre personas por medio de símbolos y significados. Es un medio de intercambio y compartimiento de ideas, actitudes, valores, opiniones y datos objetivos. El proceso de comunicación, se compone de seis elementos básicos: emisor (codificador), receptor (decodificador), mensaje, canales, retroalimentación y percepción (Hellriegel & Slocum, 1998).

En las organizaciones, son pocos los empleados que pasan solos la mayor parte de su tiempo. La mayoría dedica gran parte de su jornada a comunicarse con sus superiores, compañeros, clientes y otras personas; a redactar memorandos, cartas e informes y a hablar por teléfono (Saunders 1991).

Por lo tanto, la comunicación influye en las relaciones interpersonales de los individuos que forman parte de una organización.

Sin una comunicación eficaz es muy poco lo que los administradores de una organización pueden lograr, ya que la gente necesita entender dónde encaja su labor dentro del cuadro general, y necesita retroalimentación sobre qué tan satisfactoriamente se está desempeñando. Estas son buenas razones, para entender que las buenas comunicaciones son necesarias para crear confianza entre los integrantes de una organización (Saunders, 1991).

Todos los seres humanos tienen una fuerte necesidad de entender el medio en que se mueven. Entendiéndolo, pueden predecir lo que va a suceder y, por ende, manejar su vida efectivamente. Para entender nuestro entorno necesitamos tener información sobre el mismo. Sin información nos sentimos molestos, porque no podemos entender ni ejercer influencia sobre los hechos. Esta necesidad de información es fuerte en todos nosotros, y si no se ve satisfecha a través de los canales oficiales o formales de comunicación, buscará métodos no oficiales para obtenerla (Saunders, 1991).

Canales informales de comunicación - rumores

El sistema formal no es la única red de comunicaciones en un grupo u organización, pues también hay un informal llamado: rumores (Kurland & Pelled, 2000 y Nicholson, 2001). Las organizaciones cuyos miembros sienten que no les dicen lo que está pasando, tienden a caracterizarse por la sospecha, el rumor, la distorsión, la animadversión y la desconfianza con respecto a las razones por las cuales la gerencia se guarda las cosas (Saunders, 1991).

Según Robbins (2004) los rumores poseen tres características:

1. No los controla la administración;
2. La mayoría de los empleados conceden más credibilidad que a los comunicados formales emitidos por la dirección, y
3. Sirven sobre todo a los intereses personales de los involucrados.

Problemas para establecer una comunicación eficaz

Scanlan (1978) describe brevemente algunos obstáculos adicionales y problemas potenciales para establecer una comunicación eficaz:

Problema que crea la estructura organizacional. Si un individuo analiza la estructura de una organización por medio de un organigrama, se percatará del poder que ejerce cada uno de los puestos. Es así como surgen las barreras en la comunicación debido a los conceptos acerca de la estructura organizacional y de la importancia del puesto que ocupa un individuo dentro de la empresa.

Barreras por las diferencias de puestos y de autoridad. Quienes ocupan puestos superiores pueden sentir que su cargo o su poder se ve amenazado si entablan una comunicación franca con sus subordinados.

Competencia interdepartamental. Dentro de esta categoría se encuentran los problemas entre departamentos de las funciones básicas y de las funciones de apoyo, así como rivalidades entre los departamentos que pretenden destacar más en sus actividades.

El organigrama como objeto de encubrimiento. En este caso el individuo crea un muro alrededor del cuadro que le pertenece dentro del organigrama y hará lo necesario para no salirse del mismo. Esto se debe al temor a la incompetencia o al temor a que otros intervengan en el área que le corresponde.

Distribución física de los recursos de la empresa. El problema que se presenta en este caso es similar al problema antes mencionado. Las organizaciones tienen la tendencia a colocar a los empleados que se encuentran en un mismo nivel (muy próximos el uno del otro y en el mismo tipo de instalaciones). Esto hace que en ocasiones el gerente se sienta físicamente aislado de aquellas personas con las cuales se debe comunicar con mayor frecuencia. Casi siempre se ve obligado a desempeñar su labor con subordinados que se encuentran a distancia. Lo que ocasiona que en vez de tener una comunicación personal, se mantengan comunicaciones telefónicas o vía e-mail, lo cual redundará en una comunicación ineficaz.

Por lo tanto, los problemas para establecer una comunicación eficaz surgen principalmente de la raíz de la estructura organizacional, así como de los elementos que integran a la empresa.

VIII. RELACIÓN JEFE – SUBORDINADO

Una idea común en el ambiente de las organizaciones es que éstas son lo que es su gente, (...). Pero, en el interior de una organización la idea vigente consiste en que la gente es lo que son sus jefes. Los líderes formales e informales de la organización son los que crean o restringen los espacios en los que el personal de la misma encuentra las condiciones ambientales necesarias para su desarrollo como trabajadores y como personas; asimismo, son ellos quienes apoyan o limitan la inclusión, quienes se aferran al control o permiten una mayor participación de los integrantes de sus equipos y quienes castigan o premian la apertura de sus colaboradores. Los líderes formales son quienes permiten el avance del grupo en la línea inclusión – control – apertura, y son ellos quienes planean e impulsan el retorno que permite cerrar los ciclos y completar la madurez de los equipos de trabajo (Zepeda, 1999).

El comportamiento del jefe es también un determinante del bienestar de los empleados, y ésta aumenta cuando el supervisor inmediato es comprensivo y amigable, elogia el buen desempeño, escucha las opiniones de los empleados y muestra un interés personal en ellos. Por lo tanto, las relaciones entre el líder y los miembros se refiere al grado de confianza y respeto que sienten los subordinados por su líder (Robbins, 2004).

Factores entre situación y liderazgo

Fiedler (1979) ha efectuado una serie de investigaciones en cuanto a la situación y el liderazgo. Para determinar la efectividad del mismo, por lo que es necesario tomar en consideración tres factores:

- ⇒ **Las relaciones:** grado en el cual las personas confían y gustan del líder y están dispuestas a seguirlo, así como el grado en el cual el líder se siente aceptado y a gusto en el grupo.

- ⇒ **La estructura de la tarea:** puede catalogarse entre dos extremos. En uno se encuentran aquellas en las cuales existen procedimientos, instructivos y estándares muy precisos; en el otro extremo se localizan las tareas muy nebulosas y poco definidas. Este es un aspecto muy importante, porque en el primer caso, el jefe puede ejercitar mucho control y poder; en cambio, en el segundo caso, no.

- ⇒ **Autoridad:** es el poder institucionalizado, como se mencionó anteriormente.

Principios de autoridad

Reyes (2006) propone algunos principios que considera son indiscutibles por ser de sentido común:

1. Es evidente que la eficiencia es obra del orden y no del caos. Por ello, en toda empresa (...), tiene que existir la autoridad, para que dirija y coordine esas acciones hacia el fin perseguido.
2. Es evidente que siempre será mejor lograr el fin común por coordinación voluntaria y espontánea –lograda por convencimiento–, que impuesta por el jefe en forma autoritaria.
3. La distinción de la autoridad y poder, pretende que la primera existe solo cuando el poder es aceptado (...), por lo que ésta requiere de una coordinación rápida, fluida y constante, lo que implica necesariamente que en todo momento se tengan en cuenta los intereses, no sólo de cada subordinado, sino también de los fines de la empresa.

IX. RELACIÓN CON COMPAÑEROS

La relación con compañeros se refiere principalmente al grado en que los empleados se ayudan entre sí y se muestran amables con sus compañeros. Si tomamos en consideración que las personas obtienen más del trabajo que el puro dinero o de adquisiciones materiales. Se puede decir que también llena la necesidad de contacto social. Por lo tanto, no es de sorprender que tener compañeros amigables y que brinden apoyo; aumente el bienestar del individuo (Robbins, 2004).

En la medida en que los trabajadores sientan que sus relaciones con sus compañeros de trabajo son agradables; existirá en ellos mayor grado de satisfacción (Gruneberg, 1979; Hanisch, 1992; Herzberg & cols, 1959; Hollinger & Clark, 1982; McIlwee, 1982; Vroom, 1964 y Williams, 1995), y por ende mayor bienestar.

Entonces, se puede decir que los grupos de trabajo tienen una enorme repercusión sobre el comportamiento de las personas en las organizaciones. Ya que las buenas relaciones de trabajo y la interacción con los compañeros son aspectos determinantes de la vida organizacional que ayudan a las personas a lograr metas personales y de la organización (Hellriegel, Slocum & Woodman, 1998).

X. CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO

Al hablar de condiciones físicas de trabajo nos referimos: al grado en que el ambiente físico contribuye a crear un ambiente laboral agradable. Por lo tanto, las condiciones físicas de trabajo suelen tener efectos físicos directos sobre las personas, en ocasiones, dichos efectos son inmediatos, aunque también es frecuente que se manifiesten después de largos períodos. Cuando una enfermedad o lesión requiere mucho tiempo para desarrollarse, puede resultar difícil determinar con exactitud qué fue lo que causó, y por añadidura, puede haber efectos sobre el bienestar emocional (Spector, 2002).

En general, estos efectos pueden ser de carácter eminentemente físicos; generados por la exposición a temperaturas extremas, el contacto con enfermedades infecciosas, la exposición del ruido, las tareas repetitivas, el contacto de sustancias tóxicas y la radiación, la iluminación excesiva o defectuosa, la contaminación del aire, etc. Los cuales, son ejemplos de condiciones físicas de trabajo deficientes.

En ocasiones, cuando existen estos agentes el desempeño en el trabajo se deteriora en forma marcada. Además, sus efectos se acumulan a lo largo del tiempo e interactúan con otros agentes (Hellriegel, Slocum & Woodman, 1998). Por lo tanto, las condiciones físicas pueden hacer que el trabajo sea desagradable, molesto o sujeto a riesgos; exigiendo al ocupante del puesto una fuerte adaptación para mantener su productividad y rendimiento en el desempeño de sus funciones (Chiavenato, 1994).

XI. BIENESTAR FÍSICO

El bienestar físico se refiere a la presencia y al cuidado de la salud en el trabajo. En donde, la salud del empleado puede verse afectada por el agotamiento laboral (Etzioni, 1984), por no contar con tiempos de descanso adecuados, el no poder llevar una dieta adecuada por las actividades que se asignan en el puesto que se desempeña y por las cargas excesivas de trabajo (Spector, 2002).

Spector (2002) explica que la carga de trabajo, se relaciona con la exigencia de trabajo que impone un puesto al trabajador; ésta se encuadra en dos tipos:

- ⇒ **Carga de trabajo cuantitativa.** La cual se refiere a la cantidad de trabajo que tiene una persona.

- ⇒ **Carga de trabajo cualitativa.** La cual se refiere a la dificultad del trabajo en relación con las capacidades de la persona.

En algunas investigaciones acerca de la carga de trabajo, se ha descubierto que éstas se vinculan con tres tipos de reacciones: psicológicas, físicas y conductuales (Jex & Beehr, 1991).

Como por ejemplo, Spector, Dwyer & Jex (1988) detectaron correlaciones significativas entre la carga laboral y las tensiones psicológicas de la ansiedad, frustración, intención de renunciar e insatisfacción laboral. Por otra parte, Karasek, Gardell & Lindell (1987) señalaron que la carga laboral se asociaba con las tensiones de la depresión, el agotamiento, la insatisfacción laboral, etc.

Existen varias razones que soportan la creencia de que el cambio y la adaptación a las cargas de trabajo, repercuten en el bienestar del trabajador. En donde, estas situaciones agudizan los problemas de salud; presentando síntomas que pueden ser: ansiedad, culpa, apatía, enfermedad, molestia y otros estados emocionales (Suchman, 2001).

Claramente, estos estados emocionales no serían consistentes si se presentará en el trabajador un adecuado bienestar físico. En el caso dado, de que un empleado no cuente con una buena salud, puede provocar una baja en su productividad (Dawnkins & cols, 1999).

Por otra parte, en un estudio realizado por Violanti & cols. (1986), demostró que el entorno laboral actúa de muchas formas sobre el bienestar físico y emocional de los trabajadores.

La importancia de que las organizaciones se preocupen por el bienestar físico de los trabajadores, es por que éste se enfoca en su condición total: física y mental (Robbins, 2004).

XII. RECONOCIMIENTO

El reconocimiento se refiere al sentimiento de ser recompensado por un trabajo bien hecho.

El reconocimiento se puede dar de muchas formas, como por ejemplo: se puede felicitar a un trabajador en privado y en persona por un buen trabajo, o bien enviarle una nota manuscrita o un correo electrónico señalando algo positivo que haya hecho. Para aquellos trabajadores que tienen una gran necesidad de aceptación social, se pueden reconocer en público sus logros. Para mejorar la cohesión y la motivación de un grupo, se pueden organizar fiestas para celebrar sus éxitos. Sin embargo, es importante que el reconocimiento se dé en concordancia con la teoría del reforzamiento; premiando inmediatamente una conducta con un elogio para que se pueda dar su repetición (Robbins, 2004).

Según Zepeda (1999) el mejor reconocimiento es la oportunidad misma de aportar algo, de sentirse competente y tomado en cuenta, así como de ser aceptado con las diferencias propias de cada persona. Aunque, sin lugar a duda siempre ayuda a los miembros de la organización contar con el reconocimiento a un trabajo bien desempeñado. Reconocer es reforzar positivamente una buena actitud del personal (Suárez, 1994).

Por ello, en algunas organizaciones existen programas de reconocimiento para los trabajadores. Estos programas consisten en brindar atención personal, manifestar interés, aprobación y aprecio por un trabajo bien hecho (Luthans & Stajkovic, 1997).

XIII. LOGROS

Ascender a la cúspide de una empresa, obtener una distinción académica, son acciones en las que se esconde una mezcla de motivos. Pero en ellas está el deseo de destacar, superar los obstáculos, ejercer el poder, esforzarse por realizar algo difícil tan bien y tan pronto como sea posible (Murray, 1938). Esto se refiere al deseo de logro por sí mismo (Morris & Maisto, 2005), por lo que el motivo de logro puede definirse como: *“la lucha de aumentar o mantener tan alta como sea posible la propia capacidad en todas las actividades en la que se considera que se puede aplicar una norma de excelencia y donde la práctica de tales actividades pueden, tener éxito o bien fracasar (...) son por tanto, las normas de excelencia que caracterizan al motivo de logro, por lo que el individuo percibe tales normas como personalmente comprometedoras, apremiantes u obligatorias”* (Heckhausen, 1968). (ver capítulo 2: Teoría de McClelland).

Helmreich & Spence (1978) refieren que algunos investigadores al estudiar la motivación de logro, descubrieron tres aspectos separados pero interrelacionados de la conducta orientada al logro:

1. Orientación al trabajo,
2. Deseo de trabajar duro, y
3. Tener un buen desempeño y dominio.

Es decir la preferencia por las proezas difíciles o desafiantes, con énfasis en mejorar el desempeño pasado y de mejorar la competitividad, y el gusto por comparar las habilidades propias con las de otros.

A partir de pruebas psicológicas e historias personales, los psicólogos han desarrollado un perfil de la gente con un alto nivel de la motivación de logro. Estas personas aprenden rápido, disfrutan la oportunidad de desarrollar nuevas estrategias para tareas únicas y desafiantes, mientras que la gente con baja necesidad de logro rara vez se desvían de métodos que han funcionado en el pasado; los individuos con alto nivel de motivación de logro tienen confianza en sí mismos, están dispuestos a asumir la responsabilidad y no se someten fácilmente a las presiones sociales (Helmreich & Spence, 1978).

XIV. ORGANIZACIÓN

Las organizaciones y sus componentes pueden describirse en términos de las funciones requeridas para lograr sus objetivos finales y de las actividades requeridas para determinar lo que ha de hacerse concretamente en cada actividad, como respuesta a estímulos internos y externos (Hertz, 1994). Es por ello que, no existen dos organizaciones exactamente idénticas, porque en ellas predominan ciertas características innatas que sirven como normas básicas. Éstas características son las que conforman la estructura organizacional y cuando éstas se reúnen ayudan a incrementar la eficiencia organizacional.

Ahora bien, la estructura organizacional es el sistema formal de relaciones de trabajo tanto para la división como para la integración de las tareas. Por medio de la división de tareas se establece quién deberá hacer qué cosa, mientras que a través de la integración de tareas se establece la manera en que deben combinarse los esfuerzos (Hellriegel & Slocum, 1998).

Scanlan (1978) enumera a aquellos principios básicos que sirven como pauta para establecer la estructura organizacional:

1. **Principio del objetivo.** El requisito previo para iniciar cualquier tipo de organización o para desempeñar cualquier tipo de actividad es contar con metas u objetivos específicos comunes que la empresa pretenda alcanzar. Es preferible que estos objetivos sean específicos y susceptibles de modificaciones y cambios posteriores de acuerdo con las circunstancias. Para ello es necesario definir detalladamente los objetivos que se pretenden alcanzar. Sólo después de que se cumple con este requisito se puede crear y adaptar la organización para propiciar el logro de dichos objetivos con un mínimo de costos y esfuerzos. En caso de que una organización no definiera los objetivos que pretende alcanzar, el fracaso de la misma sería inevitable y no lograría responder a las exigencias del medio.
2. **Principio de coordinación.** El principio de coordinación indica que toda organización debe fomentar la integración y combinación de los recursos técnicos y humanos para realizar la tarea que se tiene en mente. Existe una coordinación cuando los sistemas y procedimientos de la empresa facilitan el logro de los objetivos de la misma y cuando cada unidad en la organización está perfectamente consciente de la importancia y la función de las otras unidades. Otro de los requisitos fundamentales en la coordinación se refiere a los medios que una empresa emplea para comunicarse y a los medios que exigen para integrar el trabajo en equipo.

3. **Principio de paridad de autoridad, responsabilidad y compromiso.**

A quién se le asigna una responsabilidad, también se le debe conceder la autoridad suficiente para desempeñar su labor. Si la responsabilidad que se asume es superior a la autoridad que se otorga, la responsabilidad se limitará a la autoridad que se conceda. Si por el contrario la autoridad supera a la responsabilidad, la responsabilidad se habrá de extender hasta alcanzar los límites de la autoridad.

De cualquier modo, el compromiso que se adquiere siempre irá de acuerdo con la autoridad que se conceda.

4. **Unidad de mando.** El concepto de la unidad de mando implica que todo subordinado debe responder sólo a un superior. Si el subordinado recibe órdenes de más de un superior es muy factible que se llegue a confundir. Esto ocurre fundamentalmente en aquellos casos en que las órdenes de los supervisores se contradicen entre sí. Esto confunde al subordinado puesto que ignora a qué superior le debe conceder la razón. En tales casos el subordinado tiende a obedecer sólo a uno de los superiores y a veces a ninguno.

5. **Principios de delegación.** Delegar es un principio mediante el cual el gerente asigna responsabilidades, otorga autoridad y crea un compromiso en el empleado. Si el gerente no practica el proceso de delegación, no tiene objeto contratar a otros elementos para la organización. El gerente terminará haciendo todo él mismo. En la práctica, en numerosas ocasiones, se exige al gerente que se haga responsable más allá de aquello que él puede controlar. De no ser así, habría una serie de abismos en el desarrollo de la organización en general.

A continuación se tratarán estadísticamente las catorce características identificadas en el bienestar del factor humano dentro de la organización.

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA

HIPÓTESIS

- ⇒ H_i Las características de: seguridad laboral, compromiso organizacional, remuneración, satisfacción en el trabajo, responsabilidad, plan de vida y carrera, comunicación organizacional, relación jefe – subordinado, relación con compañeros, condiciones físicas de trabajo, bienestar físico, reconocimiento, logros y organización (variables independientes) determinan con diferente intensidad y/o magnitud al Bienestar del Factor Humano (variable dependiente) en la Organización.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

La metodología que se utilizó para llevar a cabo este estudio es de tipo:

- Correlacional, Transeccional y de Campo -

- ⇒ **Correlacional**, porque no se manipularon las variables, sólo se midieron y se observó la relación entre ellas.
- ⇒ **Transeccional**, porque se llevó a cabo en un solo momento.
- ⇒ **Campo**, porque se llevó a cabo en el medio natural de los sujetos.

VARIABLES

Variables Independientes

- ⇒ **Seguridad laboral.**- se refiere al sentimiento de continuidad y estabilidad en el trabajo.
- ⇒ **Compromiso organizacional.**- se refiere a la intensidad de participación de un empleado y, al grado de compromiso e identificación con la organización.
- ⇒ **Remuneración.**- ésta está constituida por tres formas: por el salario pagado con relación al puesto ocupado, por los incentivos y por los beneficios ofrecidos.
- ⇒ **Satisfacción en el trabajo.**- se refiere a la satisfacción que siente el trabajador por la trayectoria laboral, por la estabilidad que le ofrece la organización y por el ambiente laboral que existe.
- ⇒ **Responsabilidad.**- se refiere a que las responsabilidades asignadas sean las adecuadas para el nivel de puesto que se desempeña, así como también, por la libertad con la que cuenta el trabajador para decidir cómo realizar su trabajo.
- ⇒ **Plan de vida y carrera.**- se refiere a la planeación en términos educativos, de capacitación y de experiencia, que son programados para un trabajador, a fin de permitirle adquirir: conocimientos, habilidades, visión, actitudes, intereses, etc., que le permitan el desarrollo y/o crecimiento dentro de la organización.

- ⇒ **Comunicación organizacional.**- se refiere a la transmisión de información relevante para la organización de manera oportuna y veraz, para cumplir con los objetivos y fines de la propia organización.
- ⇒ **Relación jefe – subordinado.**- se refiere al tipo de interacción que establece el jefe con sus subordinados.
- ⇒ **Relación con compañeros.**- se refiere al grado de integración y de relación que se tiene con los compañeros de trabajo.
- ⇒ **Condiciones físicas de trabajo.**- se refiere al grado en que el ambiente físico (mobiliario, iluminación, ventilación, espacio, orden y limpieza; procedimientos de seguridad, equipos, herramientas y señalamientos) contribuye a crear un ambiente laboral agradable.
- ⇒ **Bienestar físico.**- se refiere a cómo el trabajo y el entorno laboral actúa sobre la prevención y cuidado de la salud física del trabajador.
- ⇒ **Reconocimiento.**- éste se refiere al sentimiento de ser reconocido y recompensado por un trabajo bien hecho, y por la posibilidad de promoción.
- ⇒ **Logros.**- se refiere al deseo de sobresalir, destacar, superar los obstáculos y ejercer el poder.
- ⇒ **Organización.**- se refiere a cómo se dividen e integran las tareas en el sistema formal. Por medio de la división de tareas se establece quién deberá hacer qué cosa, mientras que a través de la integración de tareas se establece la manera en que deben combinarse los esfuerzos, así como también de las políticas y procedimientos establecidos por la propia organización.

Variable Dependiente

- ⇒ **Bienestar.**- se refiere al estado afectivo que tiene una persona respecto a su entorno laboral y a sus experiencias de trabajo, así como también se relaciona con la felicidad que siente el trabajador por su trabajo.

PROCEDIMIENTO

Se tomó el estado del arte sobre las características identificadas en el Bienestar del Factor Humano dentro de la Organización, y se analizaron éstas para elaborar el instrumento de medición ad-hoc para así, cuantificarlas y medirlas.

Las características que se tomaron en cuenta son las siguientes:

- ⇒ Seguridad laboral.
- ⇒ Compromiso organizacional.
- ⇒ Remuneración.
- ⇒ Satisfacción en el trabajo.
- ⇒ Responsabilidad.
- ⇒ Plan de vida y carrera.
- ⇒ Comunicación organizacional.
- ⇒ Relación jefe – subordinado.
- ⇒ Relación con compañeros.
- ⇒ Condiciones físicas de trabajo.
- ⇒ Bienestar físico.
- ⇒ Reconocimiento.
- ⇒ Logros.
- ⇒ Organización.

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

El instrumento de medición que se desarrolló para poder comprobar la hipótesis de esta investigación, está conformado por 122 preguntas o afirmaciones que califican a cada una de las características identificadas en el Bienestar del Factor Humano dentro de la Organización. Asimismo, el instrumento contiene 35 afectividades (positivas y negativas) que evalúan el Bienestar del Factor Humano.

En total, el instrumento de medición contiene 158 preguntas o afirmaciones y afectividades (variables). Todas las variables fueron medidas sobre una escala de Likert de cinco ítems (opciones) de respuesta que van de mayor a menor grado (totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo), para que el sujeto externara su reacción eligiendo sólo uno de los cinco ítems expresados (Likert, 1976).

El Instrumento de medición se aplicó a un grupo de conveniencia de personas trabajadoras de empresas que se ubican en: Acapulco, Distrito Federal y Área Metropolitana.

El instrumento de medición se respondió de forma anónima, para así garantizar que las respuestas fueran honestas y veraces; únicamente se les solicitó respondieran las siguientes variables sociodemográficas y categorías:

- | | |
|-----------------------|-----------------------------|
| ⇒ Edad, | ⇒ Puesto que ocupa, |
| ⇒ Sexo, | ⇒ Antigüedad en la empresa, |
| ⇒ Estado civil, | ⇒ Antigüedad en el puesto, |
| ⇒ Giro de la empresa, | ⇒ Escolaridad, y |
| ⇒ Sector, | ⇒ Sueldo. |

Tabla IV.1 (ver anexo 1: instrumento de medición).

Análisis factorial

El análisis factorial es una técnica que nos permite identificar un número relativamente pequeño de factores que pueden ser utilizados para representar una relación existente entre un conjunto de variables intercorrelacionadas.

Por ello, cada característica y el bienestar del factor humano fueron validados mediante un análisis factorial, para así conocer si las características y el bienestar del factor humano correlacionados entre sí presentan uno o más factores subyacentes o no explicados relacionados en grado diverso.

De cada análisis factorial realizado se siguieron las siguientes condiciones:

- a. Sólo se consideraron aquellas variables que tenían valores iguales o mayores a 0.40.
- b. Se descartaron aquellas variables (reactivos) que presentaron un valor mayor o igual a 0.40 en dos componentes o factores, por considerarse éstas ambiguas,
- c. No se consideraron los componentes o factores que presentaban en ellos menos de tres variables por no contar con la suficiente información para explicar otro factor.

Seguridad laboral

Saturación de los Componentes – Seguridad Laboral			
No.	Variables	Peso Factorial	
		I	II
01.	¿Qué tan seguro se siente en su empleo?	.767	.088
02.	Con respecto a su empresa, ¿qué tan seguro se siente de pertenecer en ella?	.813	.272
03.	¿Qué tanto le preocupa que lo puedan despedir?	.721	-.047
04.	¿Siente inseguridad con respecto a su futuro en la empresa para la que labora?	.486	.668
05.	¿Qué tan seguro se siente usted de sí mismo en la empresa para la que labora?	.670	.051
06.	¿La remuneración que percibe, le brinda seguridad laboral?	.038	.705
07.	¿Qué tan seguro se ha sentido, cuando hay recorte de personal en su empresa?	.619	.284
08.	Cuando hay algún cambio en el trabajo, ¿suele pensar que va a suceder lo peor?	-.033	-.712

Tabla de análisis factorial: seguridad laboral IV.2

En la tabla de análisis factorial: seguridad laboral IV.2, observamos que en el instrumento de medición original habían 8 reactivos (variables) que evaluaban la característica: seguridad laboral.

Sólo se tomaron en cuenta las variables del primer componente, ya que el segundo componente, solo presentaba dos variables (06 y 08) mayores a 0.40, por lo que éste no cuenta con la suficiente información para explicar otro factor.

Compromiso organizacional

Saturación de los Componentes – Compromiso Organizacional			
No.	Variables	Peso Factorial	
		I	II
09.	¿Se siente a gusto en la empresa para la que labora?	.526	.182
10.	¿Considera que su empresa es un buen lugar para trabajar?	.834	.233
11.	¿Se siente orgulloso de pertenecer en la empresa para la que labora?	.826	.289
12.	¿Se siente integrado en la empresa para la que labora?	.716	.116
13.	¿Los procedimientos y políticas de la empresa están en relación con sus valores y principios éticos?	.518	.054
14.	¿Qué tanto cree usted que en su trabajo, su opinión es aceptada?	.552	.546
15.	¿Los principios y valores que fomenta su empresa son compatibles con los suyos?	.795	.206
16.	¿Los principios y valores que fomenta la empresa realmente son operantes que se aplican en la práctica?	.786	.165
17.	¿Considera que usted realiza un trabajo útil para la empresa?	-.082	.812
18.	¿Se siente comprendido con su empleo y con las actividades laborales que está realizando actualmente?	.294	.665
19.	En su circunstancias actuales, ¿se necesitaría muy poco para hacerle que deje la empresa para la que labora?	.499	.435
20.	¿Se siente comprometido con la empresa para la que labora?	.527	.489

Tabla de análisis factorial: compromiso organizacional IV.3

En el instrumento de medición original habían 12 reactivos (variables) que evaluaban la característica: compromiso organizacional.

Sólo se tomaron en cuenta las variables del primer componente que presentaban un valor igual o mayor a 0.40, ya que el segundo componente no

presentaba suficiente información que permitiera explicar otro factor (variables 17 y 18).

Remuneración

Saturación de los Componentes – Remuneración		
No.	Variables	Peso Factorial
21.	De acuerdo con el trabajo que desempeña, el sueldo que percibe lo considera:	.847
22.	¿Considera que las prestaciones que percibe están dentro del mercado laboral?	.612
23.	¿Considera que existe igualdad en la remuneración percibida en trabajos similares dentro de su empresa, entre hombres y mujeres?	.461
24.	¿Los sueldos a los empleados y/o funcionarios se otorgan con base en sus resultados?	.611
25.	De acuerdo con el nivel de sueldos que otorga su empresa, ¿su sueldo lo considera?	.883
26.	¿Su sueldo le alcanza para mantener su calidad de vida?	.804
27.	¿Considera que su nivel salarial y el de sus compañeros de área o departamento, están en concordancia con la situación económica de la empresa?	.744
28.	Con respecto al mercado laboral su remuneración es:	.909
29.	Considera que la remuneración que percibe por su trabajo es:	.837

Tabla de análisis factorial: remuneración IV.4

Los 9 reactivos (variables) que evaluaron la característica de remuneración se mantuvieron estables en el análisis factorial.

En éste sólo se extrajo un componente por lo que la solución no pudo ser rotada.

Satisfacción en el trabajo

Saturación de los Componentes – Satisfacción en el Trabajo					
No.	Variables	Peso Factorial			
		I	II	III	IV
30.	¿Considera que su trabajo actual le permite desarrollar todas sus competencias laborales?	.361	.477	.363	.379
31.	¿Está satisfecho con su trayectoria en la empresa para la que labora?	.650	.257	-.130	.558
32.	¿Piensa que los puestos mejores o más importantes que el suyo están ocupados por personas de menor capacidad y/o experiencia que usted?	.007	.016	.459	.558
33.	¿Considera que en su puesto usted tiene más funciones que sus compañeros; ganando lo mismo?	.190	-.084	.106	.815
34.	Su ambiente laboral, lo considera:	.614	.169	.288	-.077
35.	¿Se siente o se ha sentido desmotivado con el trabajo que realiza?	.622	.439	.247	.204
36.	¿Qué tan satisfecho se siente con los resultados obtenidos por su trabajo?	-.019	.801	.037	.027
37.	¿Qué tan satisfecho se siente con lo que ha aprendido en su trabajo?	.052	.143	.796	.267
38.	¿Qué tan satisfecho se siente con la estabilidad laboral que le proporciona su trabajo?	.789	-.079	.038	.303
39.	¿Qué tan satisfecho se siente con las actividades que realiza?	.304	.692	.327	.066
40.	¿Qué tan satisfecho se siente en su trabajo?	.165	.233	.757	.095
41.	El interés que tiene por su trabajo es:	.665	.363	.400	-.079
42.	¿Le gustaría cambiar de puesto dentro de su actual empresa?	.058	.429	-.045	.616
43.	La mayoría de las actividades en las que participa en su trabajo, no constituyen un reto, no son estimulantes ni recompensantes:	.393	.110	.578	-.177
44.	¿Se siente satisfecho en su trabajo?	.348	.764	.260	.034

Tabla de análisis factorial: satisfacción en el trabajo IV.5

En el instrumento de medición original habían 15 reactivos que evaluaban la característica: satisfacción en el trabajo.

Al llevar a cabo el análisis factorial se obtuvieron cuatro componentes. El cuarto componente fue eliminado por no contar con suficiente información para explicar otro factor.

Además, se descartaron las variables 35 y 41, por presentar un valor mayor a 0.40 en dos componentes, por lo que éstas se consideran ambiguas.

Responsabilidad

Saturación de los Componentes – Responsabilidad			
No.	Variables	Peso Factorial	
		I	II
45.	De acuerdo a las responsabilidades que le son asignadas, el nivel de puesto que tiene, lo considera:	.768	.095
46.	¿Depende por completo para hacer su trabajo; que le digan sus jefes qué hacer?	.478	.257
47.	¿Cuenta con la libertad de decidir cómo realizar su trabajo?	.764	-.083
48.	¿Prefiere cumplir órdenes a tomar iniciativa?	.045	.809
49.	¿Prefiere tomar la iniciativa para llevar a cabo su trabajo, con sus responsabilidades consiguientes?	.037	.834
50.	Considera que la responsabilidad que le asignan en su trabajo es:	.820	-.012

Tabla de análisis factorial: responsabilidad IV.6

En el instrumento de medición original habían 6 reactivos que evaluaban la característica: responsabilidad.

En la *tabla de análisis factorial: responsabilidad IV.6* se puede observar que se obtuvieron dos componentes, sin embargo el segundo componente no se toma en cuenta por no contar con suficiente información para explicar otro factor.

Plan de vida y carrera

Saturación de los Componentes – Plan de Vida y Carrera					
No.	Variables	Peso Factorial			
		I	II	III	IV
51.	La capacitación que le otorga la empresa, la considera:	.779	.156	-.067	-.174
52.	Durante el tiempo que ha permanecido en la empresa ¿qué tanto se ha desarrollado profesionalmente?	.442	.603	-.006	.120
53.	¿El puesto que ocupa en la empresa, está en relación con su preparación académica?	.095	.081	.746	.191
54.	Con respecto a las actividades que realiza, ¿cree que existen oportunidades de promoción?	.692	.202	.329	.105
55.	¿El puesto que ocupa en la empresa, está en proporción con la experiencia que usted tenía cuando ingresó a ella?	.090	-.115	.705	-.209
56.	Cuando ha requerido capacitación, ¿se le ha otorgado?	.822	.157	.152	-.055
57.	¿Su empresa le ha apoyado para seguirse preparando académicamente?	.534	.208	.097	.186
58.	¿Las oportunidades de desarrollo de su empresa, se dan por igual al personal femenino que al masculino?	-.010	.727	.185	-.119
59.	Dadas las condiciones actuales, ¿qué tanto cree usted que sean favorables para su desarrollo personal?	.408	.786	.090	-.099
60.	En el tiempo que lleva laborando en la empresa, su progreso profesional lo considera:	.331	.755	.079	.111
61.	¿Existe movilidad o cambios respecto a las funciones que se deben realizar?	-.043	-.031	-.012	.933
62.	¿Cómo considera el plan de vida y carrera que le ofrece la empresa para la que labora?	.688	.467	-.031	-.295

Tabla de análisis factorial: plan de vida y carrera IV.7

En el instrumento de medición original habían 12 reactivos que evaluaban la característica: plan de vida y carrera.

En la *tabla de análisis factorial: plan de vida y carrera IV.7*, se puede observar que en éste se obtuvieron cuatro componentes. Sin embargo, sólo se consideraron las variables del primer componente que presentan valores iguales o mayores a 0.40, ya que los tres componentes restantes no presentan suficiente información para poder explicar otros factores.

Comunicación organizacional

Saturación de los Componentes – Comunicación Organizacional			
No.	Variables	Peso Factorial	
		I	II
63.	La comunicación con sus compañeros de trabajo es:	.524	.072
64.	La comunicación, específicamente de trabajo que tiene con su jefe, la considera:	.696	-.020
65.	La comunicación que tiene con su(s) jefe(s) es:	.837	.146
66.	¿Se han generado rumores que afectan la percepción de su desempeño laboral en la empresa?	.307	.639
67.	¿Lo mantienen informado de las perspectivas de negocio o de cambio de la empresa?	.752	.095
68.	¿Le parece fácil decirle a los demás en el trabajo cuando se siente: frustrado, molesto o enojado con ellos?	-.130	.858
69.	¿Cómo considera la comunicación que existe en la empresa para la que labora?	.813	.035

Tabla de análisis factorial: comunicación organizacional IV.8

En el instrumento de medición original habían 7 reactivos que evaluaban la característica: comunicación organizacional. En la *tabla de análisis factorial: comunicación organizacional IV.8*, se puede observar que el análisis arrojó dos

componentes, sin embargo, sólo se consideró el primer componente, ya que el segundo componente no cuenta con suficiente información que dé consistencia para explicar otro factor.

Relación jefe – subordinado

Saturación de los Componentes – Relación Jefe - Subordinado				
No.	Variables	Peso Factorial		
		I	II	III
70.	La relación con su jefe inmediato es:	.629	.241	-.145
71.	El trato que recibe de su jefe inmediato es:	.342	.280	.394
72.	¿Considera que su jefe suele hacer caso a rumores o informaciones que algunos le transmiten interesadamente sobre usted?	.289	.892	.012
73.	Cuando surgen problemas de trabajo, la retroalimentación con su jefe es:	.794	.235	.069
74.	Cuando su jefe le llama la atención, ¿lo hace en privado?	.733	.143	-.182
75.	Su jefe propicia que se resuelvan los problemas de trabajo por medio del diálogo respetuoso, cordial y amable.	.564	.443	.194
76.	¿Su jefe lo orienta en la solución de problemas?	.532	.449	.396
77.	¿Considera que su jefe es demasiado exigente con su trabajo?	.104	.182	-.885
78.	La proximidad y frecuencia con que su jefe le da seguimiento es:	.594	.256	.413
79.	La forma en la que su jefe juzga su trabajo es:	.763	.129	.270
80.	El apoyo que recibe de su jefe es:	.718	.351	.198
81.	¿Considera que su jefe suele hacer caso a rumores o informaciones que algunos le transmiten interesadamente sobre sus compañeros de trabajo?	.155	.919	-.102

Tabla de análisis factorial: relación jefe - subordinado IV.9

En el instrumento de medición original habían 12 reactivos que evaluaban la característica: relación jefe - subordinado.

Al llevar a cabo el análisis factorial, se obtuvieron tres componentes, sin embargo, sólo se consideró el primer componente, ya que el segundo y tercer componentes no cuentan con información suficiente para explicar otro factor.

Relación con compañeros

Saturación de los Componentes – Relación con Compañeros			
No.	Variables	Peso Factorial	
		I	II
82.	Considera que existe “lucha” o “pugna” entre sus compañeros para subir o mejorar de puesto, a costa de los demás:	.036	.795
83.	¿Sus compañeros lo han desanimado por rumores o comentarios acerca de su futuro profesional en la empresa?	.159	.794
84,	La integración de su grupo de trabajo, lo considera:	.855	.258
85.	Cuando existen conflictos en su grupo de trabajo, ¿éstos se resuelven a través del diálogo respetuoso, cordial y abierto?	.350	.609
86.	La relación que usted tiene con sus compañeros de trabajo es:	.919	.080

Tabla de análisis factorial: relación con compañeros IV.10

En el instrumento de medición original habían 5 reactivos que evaluaban la característica: relación con compañeros.

En este factor se tomaron en cuenta los dos componentes, dejando a este factor como indicador. Dado que la confiabilidad de los dos componentes es alta, se decidió incluir éste en el análisis, sin dejar de tomar en cuenta que en una investigación posterior será necesario incrementar el número de preguntas de éste para que sea un factor y no sólo un indicador.

Condiciones físicas de trabajo

Saturación de los Componentes – Condiciones Físicas de Trabajo		
No.	Variables	Peso Factorial
87.	En su área de trabajo ¿el mobiliario que utiliza es el adecuado para realizar las actividades que le son asignadas?	.767
88.	El equipo y señalamientos de seguridad con los que cuenta la empresa, los considera:	.665
89.	La iluminación que existe en su área de trabajo, la considera:	.568
90.	El orden y la limpieza que se mantiene en el lugar de trabajo, la considera:	.549
91.	La ventilación en su espacio de trabajo es:	.679
92.	En general, los procedimientos de seguridad en donde usted labora son:	.850
93.	El espacio en donde usted labora es:	.826
94.	En general, las condiciones físicas que existen en su trabajo son:	.824

Tabla de análisis factorial: condiciones físicas de trabajo IV.11

Los 8 reactivos que evaluaron la característica de condiciones físicas de trabajo se mantuvieron estables.

En éste sólo se extrajo un componente por lo que la solución no pudo ser rotada.

Bienestar físico

Saturación de los Componentes – Bienestar Físico		
No.	Variables	Peso Factorial
95.	¿Acaba la jornada de trabajo cansado?	.616
96.	Por el tipo de trabajo que realiza, ¿se le cansa la vista?	.552
97.	Con respecto a las presiones que existen en su trabajo, ¿cómo siente su salud?	.741
98.	Comió comida rápida o chatarra en lugar de una comida completa, por no tener tiempo por cargas excesivas de trabajo:	.720
99.	¿Se siente apurado y presionado por el tiempo que le dan para realizar su trabajo?	.744

Tabla de análisis factorial: bienestar físico IV.12

Los 5 reactivos que evaluaron la característica de bienestar físico se mantuvieron estables.

En éste sólo se extrajo un componente por lo que la solución no pudo ser rotada.

Reconocimiento

Los 6 reactivos que evaluaron la característica de reconocimiento se mantuvieron estables.

En éste sólo se extrajo un componente por lo que la solución no pudo ser rotada.

Saturación de los Componentes – Reconocimiento		
No.	VARIABLES	Peso Factorial
100.	En el puesto que actualmente ocupa, ¿usted está suficientemente reconocido por su jefe?	.638
101.	¿Considera que es factible la promoción con base en el desempeño, experiencia y valía aportada?	.630
102.	¿Considera que por su experiencia laboral o formación académica debería ganar más?	.548
103.	¿Qué tan reconocido se siente usted en su trabajo?	.780
104.	Dentro de su trabajo le dejan tomar las decisiones que le corresponden:	.710
105.	Para promociones de puesto; cuentan más las relaciones amistosas que los resultados de trabajo:	.702

Tabla de análisis factorial: reconocimiento IV.13

Logros

En el instrumento de medición original habían 7 reactivos que evaluaban la característica: logros.

De acuerdo con el análisis factorial realizado, podemos ver que se obtuvieron tres componentes. En donde, el segundo y tercer componentes no se consideraron, ya que la información de éstos no es suficiente para poder explicar otros factores.

Saturación de los Componentes – Logros				
No.	Variables	Peso Factorial		
		I	II	III
106.	Considera que cumple con los objetivos esperados por la empresa a un nivel del:	.780	.026	.204
107.	¿En qué proporción logra las metas asignadas a su puesto?	.847	.064	-.114
108.	¿Alcanza las metas establecidas por la empresa, en su puesto?	.709	.252	-.092
109.	¿Se siente bien con lo que ha logrado profesionalmente dentro de la empresa?	.019	.386	-.673
110.	¿Le presiona el tiempo que le asignan para desarrollar su trabajo?	.007	.357	.788
111.	En general, tiende a ser un tanto crítico, pesimista y cínico acerca de la mayor parte de las cosas en su trabajo:	.082	.815	-.024
112.	¿Suele pensar que es menos competente o menos importante que otros compañeros de trabajo?	.185	.794	.050

Tabla de análisis factorial: logros IV.14

Organización

En el instrumento de medición original habían 10 reactivos que evaluaban la característica: organización.

En la *tabla de análisis factorial: organización IV.15*, se puede observar que en el análisis se obtuvieron cuatro componentes; de los cuales sólo se considero el primer componente, ya que los otros tres componentes no presentan suficiente información para poder explicar otro u otros factores.

Saturación de los Componentes – Organización					
No.	Variables	Peso Factorial			
		I	II	III	IV
113.	¿Conoce bien, qué aporta su trabajo al conjunto de la empresa?	.111	-.042	-.047	.933
114.	¿Están bien balanceadas las cargas de trabajo entre los integrantes de su área o departamento?	.686	.010	-.173	-.310
115.	¿Las condiciones laborales (políticas, procedimientos y lineamientos) favorecen la realización de su trabajo?	.692	.117	.187	.149
116.	En su departamento o área de trabajo el índice de rotación de personal anual es aproximadamente del:	-.006	.900	-.076	.005
117.	En la empresa en donde usted labora, el índice de rotación de personal anual es aproximadamente del:	.074	.904	.007	-.037
118.	¿Las políticas y procedimientos de la empresa favorecen la negociación ganar – ganar, sobre aspectos laborales?	.629	.036	-.180	.118
119.	En su opinión, los objetivos que se plantea la empresa, ¿se logran cabalmente a través de sus funcionarios?	.612	.164	.450	.295
120	¿Las funciones y actividades que se asignan en su área de trabajo, están definidas en cada puesto?	.667	-.198	.241	-.023
121.	Al retirarse personal de la empresa, ¿se reasignan las funciones con el personal existente, en lugar de contratar personal?	.081	-.091	.918	-.062
122.	¿Cómo considera la estructura, políticas y procedimientos que rigen a la empresa para la que labora?	.823	.068	.193	.110

Tabla de análisis factorial: organización IV.15

Bienestar del Factor Humano

Saturación de los Componentes – Bienestar del Factor Humano								
No.	Variables	Peso Factorial						
		I	II	III	IV	V	VI	VII
123	Contento	.539	.079	.307	.120	.071	.344	.315
124	Realizado	.712	.115	.385	.028	-.121	.099	.023
125	Seguro	.526	.395	.252	-.150	-.152	.393	-.088
126	Comprendido	.813	.070	.093	.106	.074	.137	.202
127	Apoyado	.815	.240	.042	-.039	.087	.156	.100
128	Tranquilo	.632	.382	.093	.234	.195	.077	-.153
129	Alentado	.691	.262	.010	-.116	.172	.097	.220
130	Activo	.473	.003	.035	-.207	.129	.740	.086
131	Capacitado	.486	.102	.093	.258	-.237	.479	-.283
132	Confiado	.656	.020	.208	.003	.034	-.164	-.365
133	Conforme	.655	.120	.082	.185	-.011	-.114	.254
134	Escuchado	.837	.140	.111	.188	.007	-.083	.018
135	Interesado	.742	.064	.186	.098	-.098	.334	-.027
136	Satisfecho	.827	.145	.207	.124	.067	.118	-.117
137	Motivado	.781	.095	.132	.203	.111	.178	.080
138	Estresado	.115	.212	.235	.266	.782	-.029	-.016
139	Presionado	-.028	.200	.074	.213	.836	.018	.026
140	Desilusionado	.457	.596	.303	.083	-.034	-.066	-.026
141	Agobiado	.218	.572	.228	.378	.369	-.005	.085

Tabla de análisis factorial: Bienestar del Factor Humano IV.16

Saturación de los Componentes – Bienestar del Factor Humano								
No.	Variables	Peso Factorial						
		I	II	III	IV	V	VI	VII
142	Intranquilo	.150	.203	.361	.462	.357	.039	.089
143	Limitado	.377	.029	.302	.372	-.062	.026	.341
144	Apático	.338	.544	.386	.184	.142	-.081	.252
145	Agitado	.093	.231	.063	.746	.197	-.077	.215
146	Agresivo	.088	.386	.190	.663	.195	-.010	.088
147	Ansioso	.140	.155	.177	.810	.153	-.021	-.162
148	Inseguro	.260	.410	.560	.118	-.136	.228	.164
149	Desmotivado	.419	.589	.480	.095	.103	-.104	.169
150	Agotado	-.008	.489	.050	.431	.395	.344	.049
151	Malhumorado	.132	.771	.188	.192	.281	.105	.096
152	Enfermo	.104	.733	.039	.228	.083	.055	-.114
153	Deprimido	.161	.398	.565	.318	.218	.142	.022
154	Infravalorado	.163	.281	.645	.055	.201	-.201	.124
155	Molesto	.210	.592	.384	.344	.231	.009	.279
156	Inactivo	.127	-.008	.839	.077	.148	.123	-.145
157	Frustrado	.240	.142	.806	.261	.054	.061	.104
158	Inconforme	.404	.304	.292	.359	.090	-.039	.516

Continuación tabla de análisis factorial: Bienestar del Factor Humano IV.16

En el instrumento de medición original habían 35 reactivos que evaluaban el Bienestar del Factor Humano.

El realizar el análisis factorial se obtuvieron 7 componentes, de los cuales se eligieron los cuatro primeros por su claridad conceptual.

Además, se descartaron las variables 140, 148, 149, 150 y 158, ya que éstas presentaban valores iguales o mayores a 0.40 en dos o más componentes, por lo que éstas se consideran ambiguas para explicar al factor.

Confiabilidad

Se llevó a cabo el análisis correspondiente de todos los instrumentos de medición aplicados, para hallar el coeficiente de consistencia interna (alfa de Cronbach), el cual permitió detectar hasta qué punto el instrumento de medición evalúa a las características identificadas en el Bienestar del Factor Humano dentro de la Organización.

El coeficiente alpha de cada una de las características (factores) son presentadas en la *tabla de confiabilidad – Alpha Cronbach´s IV.17*, también en ésta encontramos la media, la desviación estándar y el número de variables que conforman a cada característica y el número de variables que conforman al factor bienestar.

La confiabilidad que se obtuvo en las características de: seguridad laboral, compromiso organizacional, remuneración, satisfacción en el puesto (II), plan de vida y carrera, comunicación organizacional, relación jefe – subordinado, relación con compañeros (I), condiciones físicas de trabajo, bienestar físico, reconocimiento, logros y organización son altas; con la excepción de satisfacción en el trabajo (I), satisfacción profesional (III), responsabilidad y conflictos entre compañeros (II), donde su confiabilidad es moderadamente alta.

Los coeficientes alpha fueron altos en los cuatro factores de bienestar: afectividades positivas (I), estados de ánimo negativos (II), estados emocionales negativos (III), conductas negativas (IV).

Por lo tanto, se puede decir que las características identificadas y el factor bienestar producen resultados consistentes y coherentes.

Característica	Media	Desvest	Alpha	No. var.
Seguridad laboral	4.5569	1.4220	.781	6
Compromiso organizacional	4.4000	1.6107	.887	10
Remuneración	5.5501	1.7291	.896	9
Satisfacción en el trabajo (I)	4.4309	1.3833	.652	3
Satisfacción en el puesto (II)	4.9854	1.5009	.755	5
Satisfacción profesional (III)	5.0244	1.6460	.673	4
Responsabilidad	4.2012	1.3330	.661	4
Plan de vida y carrera	5.1463	1.8762	.848	7
Comunicación organizacional	4.4780	1.4394	.779	5
Relación jefe - subordinado	4.2470	1.3802	.874	8
Relación con compañeros (I)	4.2927	1.4613	.780	2
Conflicto entre compañeros (II)	5.2683	1.8011	.630	3
Condiciones físicas de trabajo	4.4893	1.4701	.865	8
Bienestar físico	5.6756	1.4506	.691	5
Reconocimiento	5.4126	1.4891	.743	6
Logros	3.1870	1.1807	.687	3
Organización	5.2276	1.5341	.784	6
Afectividades positivas (I)	4.8325	1.7850	.941	15
Estados de ánimo negativos (II)	3.7366	1.8827	.875	5
Estados emocionales negativos (III)	3.4177	1.7673	.830	4
Conductas negativas (IV)	4.3963	2.0694	.817	4

Tabla de Confiabilidad – Alpha Cronbach´s IV.17

Tabla de características y variables consideradas para el análisis

De acuerdo con los resultados obtenidos en el análisis factorial y en el coeficiente de consistencia interna; las variables que cumplieron con las condiciones establecidas de cada característica y en el bienestar del factor humano son las presentadas en las tablas: IV.18.1 – IV.18.5 y IV.19.

	Característica	No.	Variables
Seguridad laboral	Seguridad laboral	01	¿Qué tan seguro se siente en su empleo?
		02	Con respecto a su empresa, ¿qué tan seguro se siente de pertenecer en ella?
		03	¿Qué tanto le preocupa que lo puedan despedir?
		04	¿Siente inseguridad con respecto a su futuro en la empresa para la que labora?
		05	¿Qué tan seguro se siente usted de sí mismo en la empresa para la que labora?
		07	¿Qué tan seguro se ha sentido, cuando hay recorte de personal en su empresa?
Compromiso organizacional	Compromiso organizacional	09	¿Se siente a gusto en la empresa para la que labora?
		10	¿Considera que su empresa es un buen lugar para trabajar?
		11	¿Se siente orgulloso de pertenecer en la empresa para la que labora?
		12	¿Se siente integrado en la empresa para la que labora?
		13	¿Los procedimientos y políticas de la empresa están en relación con sus valores y principios éticos?
		14	¿Qué tanto cree usted que en su trabajo, su opinión es aceptada?
		15	¿Los principios y valores que fomenta su empresa son compatibles con los suyos?
		16	¿Los principios y valores que fomenta la empresa realmente son operantes que se aplican en la práctica?
		19.	En su circunstancias actuales, ¿se necesitaría muy poco para hacerle que deje la empresa para la que labora?
		20	¿Se siente comprometido con la empresa para la que labora?

Tabla de características y variables consideradas: IV.18.1

	Característica	No.	Variables
Remuneración	Remuneración	21	De acuerdo con el trabajo que desempeña, el sueldo que percibe lo considera:
		22	¿Considera que las prestaciones que percibe están dentro del mercado laboral?
		23	¿Considera que existe igualdad en la remuneración percibida en trabajos similares dentro de su empresa, entre hombres y mujeres?
		24	¿Los sueldos a los empleados y/o funcionarios se otorgan con base en sus resultados?
		25	De acuerdo con el nivel de sueldos que otorga su empresa, ¿su sueldo lo considera?
		26	¿Su sueldo le alcanza para mantener su calidad de vida?
		27	¿Considera que su nivel salarial y el de sus compañeros de área o departamento, están en concordancia con la situación económica de la empresa?
		28	Con respecto al mercado laboral su remuneración es:
		29	Considera que la remuneración que percibe por su trabajo es:
Satisfacción en el trabajo	Satisfacción en el trabajo (I)	31	¿Está satisfecho con su trayectoria en la empresa para la que labora?
		34	Su ambiente laboral, lo considera
		38	¿Qué tan satisfecho se siente con la estabilidad laboral que le proporciona su trabajo?
	Satisfacción en el puesto (II)	30	¿Considera que su trabajo actual le permite desarrollar todas sus competencias laborales?
		36	¿Qué tan satisfecho se siente con los resultados obtenidos por su trabajo?
		39	¿Qué tan satisfecho se siente con las actividades que realiza?
		42	¿Le gustaría cambiar de puesto dentro de su actual empresa?
		44	¿Se siente satisfecho en su trabajo?
	Satisfacción profesional (III)	32	¿Piensa que los puestos mejores o más importantes que el suyo están ocupados por personas de menor capacidad y/o experiencia que usted?
		37	¿Qué tan satisfecho se siente con lo que ha aprendido en su trabajo?
		40	¿Qué tan satisfecho se siente en su trabajo?
		43	La mayoría de las actividades en las que participa en su trabajo, no constituyen un reto, no son estimulantes ni recompensantes:

Continuación tabla de características y variables consideradas: IV.18.2

	Característica	No.	Variables
Responsabilidad	Responsabilidad	45	De acuerdo a las responsabilidades que le son asignadas, el nivel de puesto que tiene, lo considera:
		46	¿Depende por completo para hacer su trabajo; que le digan sus jefes qué hacer?
		47	¿Cuenta con la libertad de decidir cómo realizar su trabajo?
		50	Considera que la responsabilidad que le asignan en su trabajo es:
Plan de vida y carrera	Plan de vida y carrera	51	La capacitación que le otorga la empresa, la considera:
		52	Durante el tiempo que ha permanecido en la empresa ¿qué tanto se ha desarrollado profesionalmente?
		54	Con respecto a las actividades que realiza, ¿cree que existen oportunidades de promoción?
		56	Cuando ha requerido capacitación, ¿se le ha otorgado?
		57	¿Su empresa le ha apoyado para seguirse preparando académicamente?
		59	Dadas las condiciones actuales, ¿qué tanto cree usted que sean favorables para su desarrollo personal?
		62	¿Cómo considera el plan de vida y carrera que le ofrece la empresa para la que labora?
Comunicación organizacional	Comunicación organizacional	63	La comunicación con sus compañeros de trabajo es:
		64	La comunicación, específicamente de trabajo que tiene con su jefe, la considera:
		65	La comunicación que tiene con su(s) jefe(s) es:
		67	¿Lo mantienen informado de las perspectivas de negocio o de cambio de la empresa?
		69	¿Cómo considera la comunicación que existe en la empresa para la que labora?

Continuación tabla de características y variables consideradas: IV.18.3

	Característica	No.	Variables
Relación jefe - subordinado	Relación jefe - subordinado	70	La relación con su jefe inmediato es:
		73	Cuando surgen problemas de trabajo, la retroalimentación con su jefe es:
		74	Cuando su jefe le llama la atención, ¿lo hace en privado?
		75	Su jefe propicia que se resuelvan los problemas de trabajo por medio del diálogo respetuoso, cordial y amable.
		76	¿Su jefe lo orienta en la solución de problemas?
		78	La proximidad y frecuencia con que su jefe le da seguimiento es:
		79	La forma en la que su jefe juzga su trabajo es:
		80	El apoyo que recibe de su jefe es:
Relación con compañeros	Relación con compañeros (I)	84	La integración de su grupo de trabajo, lo considera:
		86	La relación que usted tiene con sus compañeros de trabajo es:
	Conflictos entre compañeros (II)	82	Considera que existe "lucha" o "pugna" entre sus compañeros para subir o mejorar de puesto, a costa de los demás:
		83	¿Sus compañeros lo han desanimado por rumores o comentarios acerca de su futuro profesional en la empresa?
		85	Cuando existen conflictos en su grupo de trabajo, ¿éstos se resuelven a través del diálogo respetuoso, cordial y abierto?
Condiciones físicas de trabajo	Condiciones físicas de trabajo	87	En su área de trabajo ¿el mobiliario que utiliza es el adecuado para realizar las actividades que le son asignadas?
		88	El equipo y señalamientos de seguridad con los que cuenta la empresa, los considera:
		89	La iluminación que existe en su área de trabajo, la considera:
		90	El orden y la limpieza que se mantiene en el lugar de trabajo, la considera:
		91	La ventilación en su espacio de trabajo es:
		92	En general, los procedimientos de seguridad en donde usted labora son:
		93	El espacio en donde usted labora es:
		94	En general, las condiciones físicas que existen en su trabajo son:

Continuación tabla de características y variables consideradas: IV.18.4

	Característica	No.	Variables
Bienestar Físico	Bienestar físico	95	¿Acaba la jornada de trabajo cansado?
		96	Por el tipo de trabajo que realiza, ¿se le cansa la vista?
		97	Con respecto a las presiones que existen en su trabajo, ¿cómo siente su salud?
		98	Comió comida rápida o chatarra en lugar de una comida completa, por no tener tiempo por cargas excesivas de trabajo:
		99	¿Se siente apurado y presionado por el tiempo que le dan para realizar su trabajo?
Reconocimiento	Reconocimiento	100	En el puesto que actualmente ocupa, ¿usted está suficientemente reconocido por su jefe?
		101	¿Considera que es factible la promoción con base en el desempeño, experiencia y valía aportada?
		102	¿Considera que por su experiencia laboral o formación académica debería ganar más?
		103	¿Qué tan reconocido se siente usted en su trabajo?
		104	Dentro de su trabajo le dejan tomar las decisiones que le corresponden:
		105	Para promociones de puesto; cuentan más las relaciones amistosas que los resultados de trabajo:
Logros	Logros	106	Considera que cumple con los objetivos esperados por la empresa:
		107	¿En qué proporción logra las metas asignadas a su puesto?
		108	¿Alcanza las metas establecidas por la empresa, en su puesto?
Organización	Organización	114	¿Están bien balanceadas las cargas de trabajo entre los integrantes de su área o departamento?
		115	¿Las condiciones laborales (políticas, procedimientos y lineamientos) favorecen la realización de su trabajo?
		118	¿Las políticas y procedimientos de la empresa favorecen la negociación (ganar – ganar) sobre aspectos laborales?
		119	En su opinión, los objetivos que se plantea la empresa, ¿se logran cabalmente a través de sus funcionarios?
		120	¿Las funciones y actividades que se asignan en su área de trabajo, están definidas en cada puesto?
		122	¿Cómo considera la estructura, políticas y procedimientos que rigen a la empresa para la que labora?

Continuación tabla de características y variables consideradas: IV.18.5

	Bienestar del Factor Humano	Afectos	No.	Afectividades		
Bienestar	Bienestar (Afectividades positivas)	Afectividades positivas (I)	123	Contento		
			124	Realizado		
			125	Seguro		
			126	Comprendido		
			127	Apoyado		
			128	Tranquilo		
			129	Alentado		
			130	Activo		
			131	Capacitado		
			132	Confiado		
			133	Conforme		
			134	Escuchado		
			135	Interesado		
			136	Satisfecho		
			137	Motivado		
			Bienestar (afectividades negativas)	Estados de ánimo negativos (II)	141	Agobiado
					144	Apático
	151	Malhumorado				
	152	Enfermo				
	155	Molesto				
	Estados emocionales negativos (III)	153		Deprimido		
		154		Infravalorado		
		156		Inactivo		
	Conductas negativas (IV)	157		Frustrado		
		142		Intranquilo		
		145	Agitado			
		146	Agresivo			
			147	Ansioso		

Tabla de afectividades consideradas: IV.19

El tratamiento de la información para determinar las características en el bienestar del factor humano se llevó a cabo sólo, mediante el análisis de las variables consideradas de cada característica y del bienestar del factor humano presentadas en las *tablas de características y variables consideradas: IV.18.1 – IV.18.5*, y en la *tabla de afectividades consideradas: IV.19*

Diferencias entre grupos

Con el propósito de determinar si se presentan diferencias significativas entre cada uno los grupos considerados (hombres, mujeres, solteros y casados) en conformidad con la información obtenida de los instrumentos de medición; se utilizó la *t* de student, la cual permite conocer la diferencia en las medias de dos grupos.

Resultados diferencias entre hombres y mujeres

Si observamos la *tabla prueba t: sexo IV.20* podemos darnos cuenta que sólo en el caso del factor seguridad laboral y del bienestar: afectividades positivas (I) se presenta diferencia significativa entre ambos sexos.

En el caso de los demás factores no se presentan diferencias significativas entre estos dos grupos.

Diferencias entre hombres y mujeres

Factor	Sexo		t	Probabilidad
	Mujeres	Hombres		
Seguridad laboral	4.8862	4.2276	2.143	.035
Compromiso organizacional	4.6951	4.1049	1.678	.097
Remuneración	5.6965	5.4038	.764	.447
Satisfacción en el trabajo (I)	4.5528	4.3089	.797	.428
Satisfacción en el puesto (II)	5.3293	5.1098	.704	.483
Satisfacción en el profesional (III)	4.8293	4.5203	.736	.464
Responsabilidad	4.1707	4.2317	-.206	.837
Plan de vida y carrera	5.3449	4.9477	.958	.341
Comunicación organizacional	4.4195	4.5366	-.366	.715
Relación jefe – subordinado	4.2927	4.2012	.298	.766
Relación con compañeros (I)	4.5610	4.0244	1.681	.097
Conflictos entre compañeros (II)	5.3171	5.2195	.244	.808
Condiciones físicas de trabajo	4.7134	4.2652	1.388	.169
Bienestar físico	5.5854	5.7659	-.561	.576
Reconocimiento	5.3902	5.4350	-.135	.893
Logros	3.2846	3.0894	.746	.458
Organización	5.3984	5.0569	1.008	.317
Afectividades positivas (I)	5.3138	4.3512	2.521	.014
Estados de ánimo negativos (II)	3.7268	3.7463	-.047	.963
Estados emocionales negativos (III)	3.6341	3.2012	1.111	.270
Conductas negativas (IV)	4.3049	4.4878	-.398	.692

Tabla Prueba t: sexo IV.20

Diferencias entre solteros y casados.

Factor	Estado Civil		t	Probabilidad
	Solteros	Casados		
Seguridad laboral	4.7917	4.2255	1.801	.076
Compromiso organizacional	4.4208	4.3706	.138	.890
Remuneración	5.4630	5.6732	-.540	.591
Satisfacción en el trabajo (I)	4.4028	4.4706	.217	.828
Satisfacción en el puesto (II)	5.0083	4.9529	.786	.870
Satisfacción profesional (III)	4.9688	5.1029	.702	.718
Responsabilidad	4.1042	4.3382	-.781	.437
Plan de vida y carrera	5.0417	5.2941	-.598	.552
Comunicación organizacional	4.3250	4.6941	-1.146	.255
Relación jefe - subordinado	4.0729	4.4926	-1.364	.176
Relación con compañeros (I)	4.2708	4.3235	-.160	.873
Conflictos entre compañeros (II)	5.1111	5.4902	-.938	.351
Condiciones físicas de trabajo	4.4757	4.5368	-.244	.807
Bienestar físico	5.8708	5.4000	1.458	.149
Reconocimiento	5.3958	4.4363	-.120	.904
Logros	3.0694	3.3529	-1.072	.287
Organización	5.1667	5.3137	-.425	.672
Afectividades positivas (I)	4.8861	4.7569	.321	.749
Estados de ánimo negativos (II)	3.8750	3.5412	.789	.432
Estados emocionales negativos (III)	3.5521	3.2279	.817	.417
Conductas negativas (IV)	4.6042	4.1029	1.082	.283

Tabla prueba t: estado civil IV: 21

Resultados diferencias entre solteros y casados

De acuerdo con la *tabla prueba t: estado civil IV.21*, se puede observar que entre los grupos de solteros y casados no se presentan diferencias significativas con respecto a los factores analizados.

CAPÍTULO V: RESULTADOS

NORMAS INTERPRETATIVAS

El grupo de conveniencia, está integrado por 82 sujetos, en donde, se tomaron en cuenta los siguientes indicadores sociodemográficos y categorías:

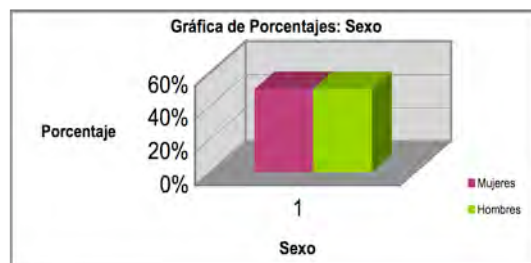
- ⇒ Sexo,
- ⇒ Edad,
- ⇒ Escolaridad,
- ⇒ Especialidad,
- ⇒ Profesión,
- ⇒ Estado civil,
- ⇒ Puesto,
- ⇒ Promedio de antigüedad en la empresa,
- ⇒ Promedio de antigüedad en el puesto,
- ⇒ Sueldo,
- ⇒ Sector al que pertenece,
- ⇒ Giro de la empresa.

Se aplicaron 82 instrumentos de medición; al llevar a cabo el tratamiento correspondiente a los indicadores sociodemográficos y categorías solicitadas a los encuestados; se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla General = 82 Encuestados					
Promedio de Edad:	32 años 7 meses		Sexo:	Hombres	50%
				Mujeres	50%
Estado Civil:	Solteros	58.54%	Sector al que pertenece:	Público	20.27%
	Casados	41.46%		Privado	70.73%
Promedio de Salarios Mínimos:	8.4	Promedio mensual en pesos = a \$13.252.68			
	Un salario mínimo mensual tipo "A" equivale a: \$1577.70 (Corresponde al año 2008)				
Promedio de Antigüedad en la Empresa:	5 años 2 meses		Promedio de antigüedad en el Puesto:	2 años 6 meses	

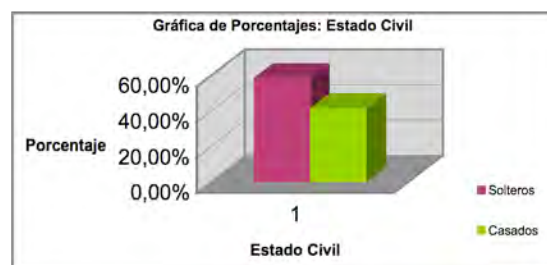
Tabla V.1

Del número total de encuestados (82 sujetos) el 50% es de hombres y el otro 50% es de mujeres.



Gráfica V.1

El 58.54% de hombres y mujeres son solteros, y el 41.46% son casados.



Gráfica V.2

La edad promedio de los encuestados es de 32 años 7 meses.

En cuanto al sueldo promedio que se percibe es de 8.4 salarios mínimos. Si un salario mínimo mensual durante el año 2008 para la zona "A" equivale a: 1,577.70 pesos, se puede decir entonces, que el salario promedio mensual es de 13,252.68 pesos.

Por lo que respecta al sector laboral al que pertenecen el 20.27% pertenecen al sector público y el 79.73% al sector privado. Con respecto a la antigüedad de la empresa el promedio entre hombres y mujeres es de 5 años 2 meses y la antigüedad en el puesto es de 2 años 6 meses.



Gráfica V.3

Giro de la Empresa			
No.	Giro	Frecuencia	Porcentaje
01.	Servicios	24	29.26%
02.	Industria	14	17.07%
03.	Gobierno	9	10.97%
04.	Comercialización	7	8.54%
05.	Construcción	7	8.54%
06.	Educación	5	6.10%
07.	No contestó	5	6.10%
08.	Financiera	4	4.88%
09.	Consultoría	2	2.44%
10.	Inmobiliaria y arrendadora	2	2.44%
11.	Turismo	2	2.44%
12.	Comunicaciones	1	1.22%
Total:		82	100%

Tabla V.2



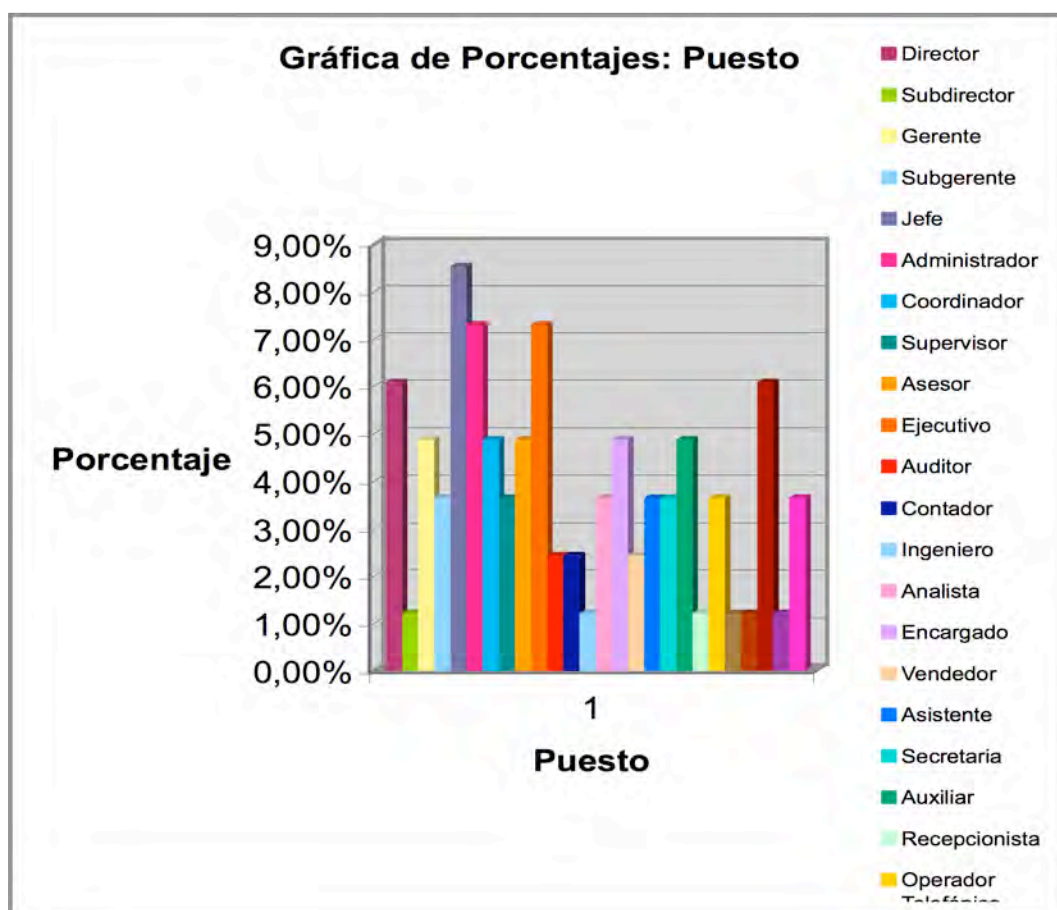
Gráfica V.4

Puestos			
No.	Puestos	Frecuencia	Porcentaje
01.	Jefe	7	8.54%
02.	Administrador	6	7.31%
03.	Ejecutivo	6	7.31%
04.	Director	5	6.09%
05.	Profesor	5	6.09%
06.	Asesor	4	4.88%
07.	Auxiliar	4	4.88%
08.	Encargado	4	4.88%
09.	Coordinador	4	4.88%
10.	Gerente	4	4.88%
11.	Analista	3	3.66%
12.	Asistente	3	3.66%
13.	No contestó	3	3.66%
14.	Operador telefónico	3	3.66%
15.	Secretaria	3	3.66%
16.	Subgerente	3	3.66%
17.	Supervisor	3	3.66%
18.	Auditor	2	2.44%
19.	Contador	2	2.44%
20.	Vendedor	2	2.44%
21.	Consultor	1	1.22%
22.	Chofer	1	1.22%
23.	Ingeniero	1	1.22%

Tabla V.3

Continuación Puestos			
No.	Puestos	Frecuencia	Porcentaje
24.	Operativo	1	1.22%
25.	Recepcionista	1	1.22%
26.	Subdirector	1	1.22%
Total:		82	100%

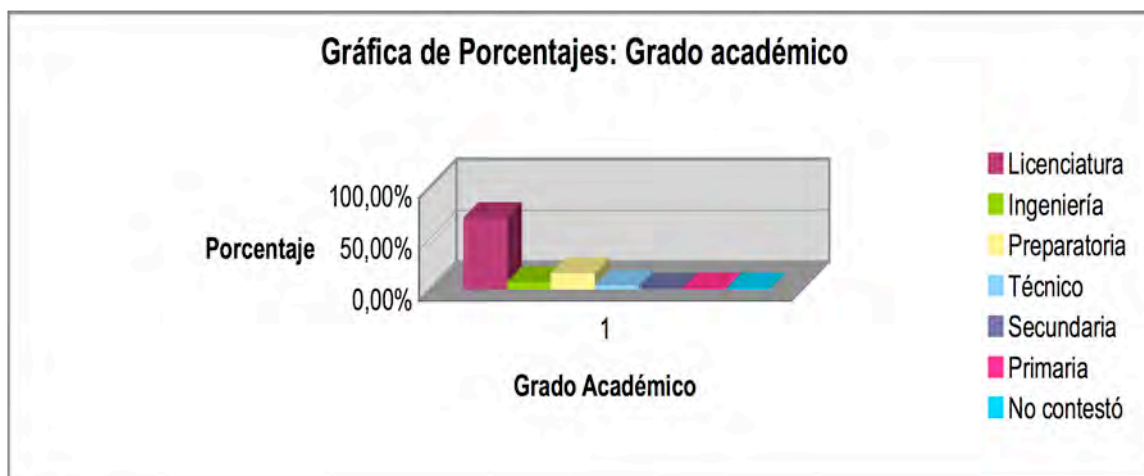
Continuación tabla V.3



Gráfica V.5

Escolaridad			
No.	Grado Académico	Frecuencia	Porcentaje
01.	Licenciatura	57	69.51%
02.	Preparatoria	13	15.85%
03.	Ingeniería	6	7.32%
04.	Técnico	3	3.66%
05.	No contestó	1	1.22%
06.	Primaria	1	1.22%
07.	Secundaria	1	1.22%
Total:		82	100%

Tabla V.4

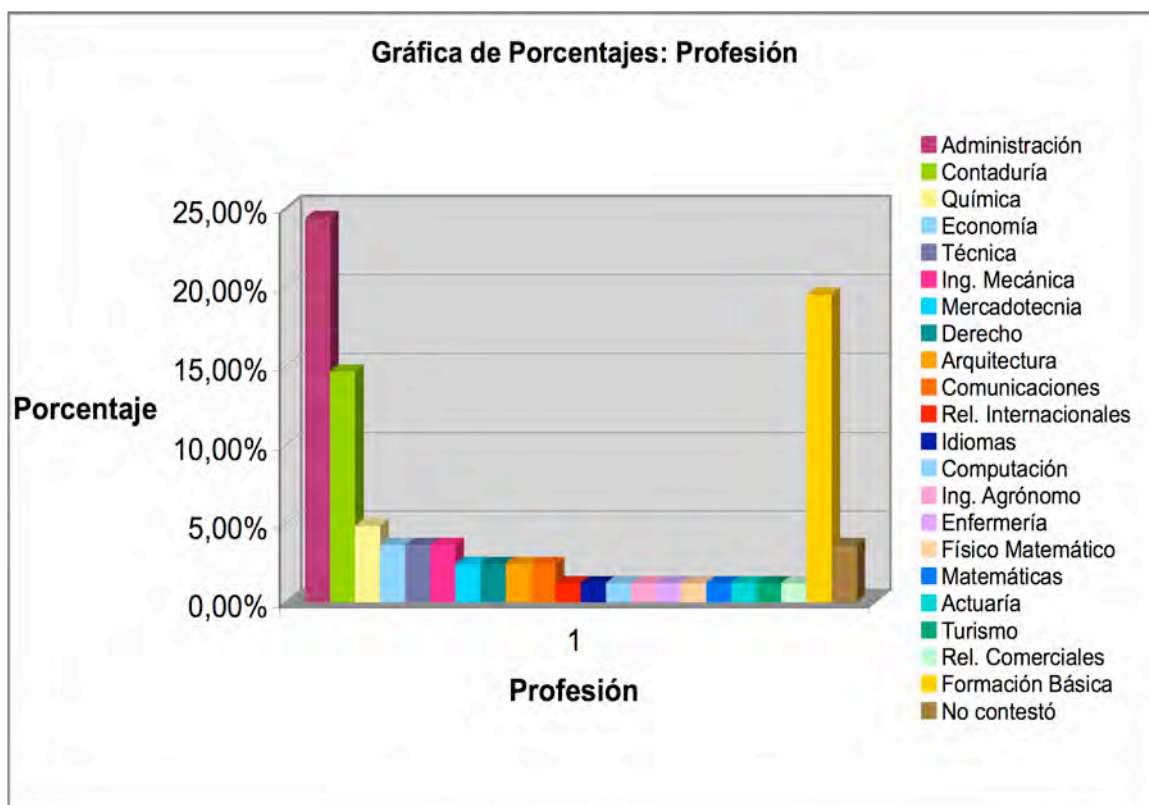


Gráfica V.6

Profesión			
No.	Profesión	Frecuencia	Porcentaje
01.	Administración	20	24.39%
02.	Formación básica	16	19.51%
03.	Contaduría	12	14.63%
04.	Química	4	4.87%
05.	Economía	3	3.66%
06.	Ingeniero mecánico	3	3.66%
07.	No contestó	3	3.66%
08.	Técnico	3	3.66%
09.	Arquitectura	2	2.44%
10.	Comunicaciones	2	2.44%
11.	Derecho	2	2.44%
12.	Mercadotecnia	2	2.44%
13.	Actuario	1	1.22%
14.	Computación	1	1.22%
15.	Enfermería	1	1.22%
16.	Físico matemático	1	1.22%
17.	Idiomas	1	1.22%
18.	Ingeniero agrónomo	1	1.22%
19.	Matemáticas	1	1.22%
20.	Relaciones comerciales	1	1.22%
21.	Relaciones internacionales	1	1.22%
22.	Turismo	1	1.22%
Total:		82	100%

Tabla V.5

En cuanto al nivel de escolaridad, tenemos que el 69.51% de hombres y mujeres cuentan con licenciatura terminada, el 7.32% cuenta con nivel de ingeniería, el 15.85% tiene la preparatoria terminada, el 3.66% tiene una carrera técnica, el 1.22% tiene hasta la secundaria terminada, el 1.22% tiene la primaria terminada y el 1.22% no contestó.



Gráfica V.7

Especialidad			
No.	Especialidad	Frecuencia	Porcentaje
01.	No tiene	46	56.09%
02.	Mercadotecnia	6	7.31%
03.	Finanzas	4	4.88%
04.	MBA	4	4.88%
05.	Recursos humanos	4	4.88%
06.	Alimentos	3	3.66%
07.	No contestó	3	3.66%
08.	Auditoria	2	2.44%
09.	Calidad	1	1.22%
10.	Construcción	1	1.22%
11.	Derecho administrativo	1	1.22%
12.	Dictamen fiscal	1	1.22%
13.	Fiscal	1	1.22%
14.	Informática administrativa	1	1.22%
15.	Interprete - traductor	1	1.22%
16.	Parasitología	1	1.22%
17.	Relaciones industriales	1	1.22%
18.	Seguros	1	1.22%
Total:		82	100%

Tabla V.6



Gráfica V.8

RESULTADOS OBTENIDOS PARA DETERMINAR EL NIVEL DE PREDICCIÓN, INTENSIDAD Y/O MAGNITUD DE LAS CARACTERÍSTICAS EN EL BIENESTAR DEL FACTOR HUMANO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

El instrumento de medición que se desarrolló para determinar las características en el Bienestar del Factor Humano dentro de la Organización está conformado por 158 preguntas o afirmaciones.

Cabe recalcar que este instrumento de medición se aplicó a un grupo de conveniencia conformado por 82 sujetos.

A través de esta investigación hemos examinado el bienestar a través de catorce características, las cuales demostraron alta confiabilidad y validez.

Regresión lineal múltiple

Se llevó a cabo la regresión lineal múltiple, para poder predecir el bienestar del factor humano.

A partir de los valores de las características identificadas: seguridad laboral, compromiso organizacional, remuneración, satisfacción en el trabajo, responsabilidad, plan de vida y carrera, comunicación organizacional, relación jefe – subordinado, relación con compañeros, condiciones físicas de trabajo, bienestar físico, reconocimiento, logros y organización; se busca predecir el fenómeno que nos ocupa en esta investigación: Bienestar del Factor Humano dentro de la Organización.

Sin embargo, hay que tomar en cuenta que de acuerdo con los resultados obtenidos en el análisis factorial; dos de las variables independientes consideradas se dividieron en dos o más factores.

La primer variable independiente que se dividió en tres factores fue la satisfacción en el trabajo; los cuales se denominaron como: satisfacción en el trabajo, satisfacción en el puesto y satisfacción profesional. La segunda variable independiente que se dividió en dos indicadores fue la de relación con compañeros; los cuales se denominaron como: relación con compañeros y conflictos entre compañeros.

En el caso de la variable dependiente propuesta en esta investigación: Bienestar del Factor Humano; se dividió en cuatro factores. Los cuales se denominaron como: afectividades positivas, estados de ánimo negativos, estados emocionales negativos y conductas negativas.

Por lo tanto, fue necesario llevar a cabo cuatro regresiones lineales múltiples, para que de esta forma se pudiera predecir el bienestar por medio de cada factor obtenido.

Regresión lineal múltiple: afectividades positivas del bienestar del factor humano

En la *tabla de regresión lineal múltiple: afectividades positivas V.7*, se observa que las características de: **compromiso organizacional**, **responsabilidad** y **seguridad laboral**, predicen en un 69.2% (considerando la R cuadrada) a las afectividades positivas del bienestar del factor humano.

Característica (Factor)	Cambio R cuadrada	R cuadrada
Compromiso organizacional	.575	.575
Responsabilidad	.068	.643
Seguridad laboral	.049	.692

Tabla de regresión lineal múltiple: afectividades positivas; V.7

Para el grupo encuestado el sentirse integrado, identificado, comprometido y orgulloso de pertenecer a la empresa, predice en un 57.5% a las afectividades positivas que este grupo siente.

El hecho de que se cuente con la libertad de decidir cómo realizar el trabajo y, el que las responsabilidades asignadas sean las adecuadas para el nivel de puesto que se desempeña, genera afectividades positivas con un nivel de predicción del 6.8%.

Por último, el sentir seguridad de sí mismo en la organización, el sentir seguridad por el empleo que ocupa y el sentir seguridad de que no va a ser despedido genera afectividades positivas con un nivel de predicción del 4.9%.

Las afectividades positivas se refieren a sentirse: contento, realizado, seguro, comprendido, apoyado, tranquilo, alentado, activo, capacitado, confiado, conforme, escuchado, interesado, satisfecho y motivado.

Estas afectividades positivas dependen principalmente del **compromiso organizacional**, de la **responsabilidad** y de la **seguridad laboral**.

Ahora bien, sí comparamos el porcentaje obtenido (69.2%) con el 100%. Significa que estas tres características predicen en gran medida a las afectividades positivas del bienestar del factor humano.

Regresión lineal múltiple: estados de ánimo negativos del bienestar del factor humano

En la *tabla de regresión lineal múltiple: estados de ánimo negativos; V.8* se observa que el hecho de sentirse agobiado, apático, malhumorado, enfermo y molesto depende en un 38.7% (considerando la R cuadrada) de tres características: **bienestar físico**, **satisfacción en el trabajo** y **relación con compañeros**.

Característica (Factor)	Cambio R cuadrada	R cuadrada
Bienestar físico	.230	.230
Satisfacción en el trabajo	.123	.354
Relación con compañeros	.034	.387

Tabla de regresión lineal múltiple: estados de ánimo negativos; V.8

Por lo que, el hecho de acabar la jornada laboral cansado por el trabajo que se realiza, el no comer adecuadamente por exceso de trabajo, el sentirse apurado y el sentirse presionado por el tiempo que se da para realizar las labores, generará, con un nivel de predicción del 23%, en el grupo encuestado los estados de ánimo negativos identificados.

Por otra parte, no sentir satisfacción por la trayectoria laboral que se lleva en la organización, el que no haya un buen ambiente laboral, y el que no haya estabilidad laboral, generará con un nivel de predicción del 12.3% estados de ánimo negativos.

Por último, el no sentirse integrado con el grupo de trabajo y el no tener una buena relación con sus compañeros, generará en el grupo encuestado, con un nivel de predicción del 3.4% estados de ánimo negativos.

Los estados de ánimo negativos provocan en el factor humano, un menor grado de bienestar, los cuales en cierta medida son determinados por las tres características ya mencionadas.

Regresión lineal múltiple: estados emocionales negativos del bienestar del factor humano

En el caso de la *tabla de regresión lineal múltiple: estados emocionales negativos; V.9*, tenemos que en el grupo encuestado, el sentirse deprimido, infravalorado, inactivo y frustrado, depende en un 20.2% (considerando la R cuadrada) de dos características: **compromiso organizacional** y **bienestar físico**.

Característica (Factor)	Cambio R cuadrada	R cuadrada
Compromiso organizacional	.161	.161
Bienestar físico	.041	.202

Tabla de regresión lineal múltiple: estados emocionales negativos; V.9

En primer lugar, se observa al compromiso organizacional con un 16.1% y en segundo lugar el bienestar físico con un 4.1%.

Es decir, que el hecho de que la organización no se preocupe: por que los empleados se sientan comprometidos e integrados a ella, y por cuidar la salud de sus trabajadores; generará en ellos estados emocionales negativos, que provoque a su vez menor grado de bienestar.

Regresión lineal múltiple: conductas negativas del bienestar del factor humano

En la *tabla de regresión lineal múltiple: conductas negativas; V.10*, se observa que en el grupo encuestado; el sentirse intranquilo, agitado, agresivo y ansioso, son conductas negativas que provocan menor grado de bienestar. En donde, el 38.9% (considerando la R cuadrada), lo predicen tres características: **bienestar físico** (27.8%) **compromiso organizacional** (7.9%) y **condiciones físicas de trabajo** (3.2%).

Característica (Factor)	Cambio R cuadrada	R cuadrada
Bienestar físico	.278	.278
Compromiso organizacional	.079	.357
Condiciones físicas de trabajo	.032	.389

Tabla de regresión lineal múltiple: conductas negativas; V.10

Por lo que, sí la organización no se preocupa: por la salud; por el compromiso e integración, y por las condiciones físicas de trabajo adecuadas para realizar las actividades asignadas; serán en cierta medida factores que producirán conductas negativas en el grupo encuestado.

Correlación entre características

A través de la regresión múltiple se determinaron las características que predicen al bienestar en el factor humano dentro de la organización. Sin embargo, de las catorce características analizadas encontramos que no todas predicen al bienestar, por lo que, se llevó a cabo la correlación producto – momento de Pearson (r), para conocer si las características no predictoras ejercen relación sobre las características predictoras del bienestar en el factor humano en la organización.

Al analizar las correlaciones encontramos que las características no predictoras ejercen de mayor a menor grado relación con respecto a las características predictoras del bienestar del factor humano en la organización. A continuación se muestran las tablas que presentan las correlaciones más altas para cada una de las características predictoras del bienestar en el factor humano.

Compromiso organizacional

Compromiso Organizacional	No.	Característica	Correl.	No.	Característica	Correl.
	1.	Satisfacción en el trabajo	.807	7.	Remuneración	.674
	2.	Plan de vida y carrera	.793	8.	Satisfacción en el puesto	.583
	3.	Comunicación organizacional	.744	9.	Satisfacción profesional	.581
	4.	Organización	.723	10.	Responsabilidad	.546
	5.	Condiciones físicas de trabajo	.722	11.	Relación jefe - subordinado	.541
	6.	Reconocimiento	.712	12.	Relación con compañeros	.509

Tabla de correlación de Pearson: compromiso organizacional; V.11

Responsabilidad

Responsabilidad	No.	Característica	Correl.	No.	Característica	Correl.
	1.	Comunicación Organizacional	.613	7.	Satisfacción profesional	.506
	2.	Reconocimiento	.612	8.	Plan de vida y carrera	.505
	3.	Remuneración	.564	9.	Satisfacción en el puesto	.503
	4.	Compromiso organizacional	.546	10.	Condiciones físicas	.469
	5.	Organización	.540	11.	Relación jefe - subordinado	.416
	6.	Satisfacción en el trabajo	.519	12.	Conflicto entre compañeros	.311

Tabla de correlación de Pearson: responsabilidad; V.12

Seguridad laboral

Seguridad Laboral	No.	Característica	Correl.	No.	Característica	Correl.
	1.	Satisfacción en el trabajo	.559	7.	Comunicación	.359
	2.	Relación jefe - subordinado	.438	8.	Conflicto entre compañeros	.357
	3.	Remuneración	.425	9.	Reconocimiento	.334
	4.	Plan de vida y carrera	.422	10.	Condiciones físicas	.326
	5.	Compromiso organizacional	.416	11.	Responsabilidad	.295
	6.	Organización	.362.	12.		.

Tabla de correlación de Pearson: seguridad laboral; V.13

Bienestar físico

Bienestar físico	No.	Característica	Correlación
	1.	Reconocimiento	.279
	2.	Responsabilidad	.254
	3.	Comunicación organizacional	.243

Tabla de correlación de Pearson: bienestar físico; V.14

Satisfacción en el trabajo

Satisfacción en el trabajo	No.	Característica	Correl.	No.	Característica	Correl.
	1.	Compromiso organizacional	.807	7.	Organización	.609
	2.	Comunicación organizacional	.707	8.	Relación jefe - subordinado	.580
	3.	Plan de vida y carrera	.701	9.	Seguridad laboral	.559
	4.	Condiciones físicas de trabajo	.670	10.	Relación con Compañeros	.535
	5.	Remuneración	.661	11.	Responsabilidad	.519
	6.	Reconocimiento	.619	12.	Satisfacción en el puesto	.514

Tabla de correlación de Pearson: Satisfacción en el trabajo; V.15

Relación con compañeros

Relación con Compañeros	No.	Característica	Correl.	No.	Característica	Correl.
	1.	Comunicación organizacional	.576	7.	Conflicto entre compañeros	.398
	2.	Condiciones físicas de trabajo	.556	8.	Organización	.355
	3.	Satisfacción en el trabajo	.535	9.	Reconocimiento	.343
	4.	Compromiso organizacional	.509	10.	Remuneración	.335
	5.	Plan de vida y carrera	.442	11.	Responsabilidad	.299
	6.	Satisfacción en el puesto	.432	12.	Seguridad laboral	.275

Tabla de correlación de Pearson: relación con compañeros; V.16

Condiciones físicas de trabajo

Condiciones físicas de trabajo	No.	Característica	Correl.	No.	Característica	Correl.
	1.	Compromiso organizacional	.722	7.	Relación con compañeros	.556
	2.	Comunicación organizacional	.696	8.	Relación jefe - subordinado	.516
	3.	Satisfacción en el trabajo	.670	9.	Reconocimiento	.495
	4.	Plan de vida y carrera	.669	10.	Responsabilidad	.469
	5.	Remuneración	.609	11.	Satisfacción profesional	.447
	6.	Organización	.603	12.	Satisfacción en el puesto	.381

Tabla de correlación de Pearson: condiciones físicas de trabajo; V.17

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES

El objetivo general de esta investigación era determinar el nivel de predicción de las características de: seguridad laboral, compromiso organizacional, remuneración, satisfacción en el trabajo, responsabilidad, plan de vida y carrera, comunicación organizacional, relación jefe – subordinado, relación con compañeros, condiciones físicas de trabajo, bienestar físico, reconocimiento, logros y organización; en el bienestar del factor humano dentro de la organización.

Para ello, se revisó la aproximación teórica orientada a determinar a aquellas características en el bienestar del factor humano dentro de la organización. Y además, se desarrolló el instrumento de medición ad – hoc, considerando las propiedades fundamentales de cada característica identificada.

Determinar cuál es el nivel de predicción de las características identificadas en el bienestar del factor humano, permitirá a la organización evaluar el bienestar de sus trabajadores. Así, de esta forma la organización podrá plantear e implementar estrategias idóneas que permitan contribuir con la felicidad de sus trabajadores.

La importancia que tiene esta investigación para la organización deviene de que el trabajo mismo y la organización en la que se labora son descritos como factores que influyen en la salud y en el bienestar del trabajador y consecuentemente en el desempeño que tenga éste en el trabajo (Lindström, 1994), por lo que las personas que disfrutan de una sensación de bienestar mantienen relaciones positivas con la gente, realizan un trabajo significativo y viven en un ambiente de armonía (Coon, 2005); logrando que la organización obtenga mayores beneficios; los cuales se pueden traducir en la permanencia en el trabajo, en la productividad laboral (Diego, Diego & Olivar, 2001) y en el cumplimiento de objetivos organizacionales.

Para evaluar al bienestar del factor humano dentro de la organización, se delimitaron los sentimientos que las personas tienen sobre sí mismas o que están presentes (Warr, 1987) en su trabajo. Los sentimientos que miden el grado de bienestar se dividen en evaluaciones afectivas positivas y en evaluaciones afectivas negativas, como lo indican Diener & Lucas (1999) con su teoría sobre la expectativa de la felicidad - Bienestar, la cual surge como resultado de un balance global entre las situaciones de placer y displacer.

En esta investigación se detectaron 15 afectividades positivas y 13 afectividades negativas válidas y confiables que los trabajadores pueden llegar a tener sobre sí mismos o que están presentes en su trabajo, generando en ellos mayor grado de bienestar o menor grado de bienestar.

AFECTIVIDADES POSITIVAS

Las 15 afectividades positivas que generan bienestar, son las siguientes:

1. **Contento:** el trabajador se siente satisfecho y alegre.
2. **Realizado:** el trabajador desarrolla y cumple sus aspiraciones.
3. **Seguro:** el trabajador siente confianza y libertad, y está exento de daño o riesgo.
4. **Comprendido:** el trabajador siente que las personas de su entorno laboral tienen la facultad o capacidad de entender sus necesidades.
5. **Apoyado:** el trabajador siente que recibe protección, auxilio o favor de parte de los demás.
6. **Tranquilo:** el trabajador se siente quieto, sosegado y pacífico.
7. **Alentado:** el trabajador se siente animado y valiente.
8. **Activo:** el trabajador obra prontamente o produce sin dilatación su efecto.
9. **Capacitado:** el trabajador se siente apto y habilitado para llevar a cabo las actividades asignadas.
10. **Confiado:** el trabajador cree en sí mismo.

11. **Conforme:** el trabajador está de acuerdo con el trabajo y los beneficios que la organización le ofrece.
12. **Escuchado:** el trabajador siente que los demás prestan atención a las necesidades y puntos de vista propios.
13. **Interesado:** el trabajador presta atención especial al trabajo y a la organización para la que labora.
14. **Satisfecho:** el trabajador se siente complacido.
15. **Motivado:** el trabajador desea y quiere llevar a cabo las actividades asignadas.

De acuerdo con los resultados obtenidos a través de esta investigación se encontró que las afectividades positivas que generan bienestar son determinados en un 69.2% por tres características; siendo el compromiso organizacional, la que mayor nivel de predicción presenta.

Compromiso organizacional

El compromiso organizacional fue medido a través de qué tan a gusto, identificado, integrado y orgulloso se siente el trabajador de pertenecer a la organización, así como también si los procedimientos y políticas que dicta ésta, están en relación con sus valores y principios éticos, por lo que se puede decir que esta característica consiste en la intensidad de participación de un trabajador y su identificación con la organización (Mowday, Porter & Steers, 1982).

El nivel de predicción que se obtuvo de esta característica sobre las afectividades positivas que generan bienestar en el factor humano es de 57.5% Confirmando así, lo que Tett & Meyer (2003) indican con respecto a que ésta guarda una sólida relación con el bienestar, aun cuando ambas sean totalmente diferentes. Asimismo, Wright & Doherty (1998) consideran como elemento decisivo del compromiso organizacional al bienestar, entonces se puede decir que entre ambos se presenta una relación dual, ya que el compromiso organizacional predice al bienestar y viceversa.

Responsabilidad

La segunda característica resultante es la responsabilidad, referida a que las responsabilidades asignadas sean las adecuadas para el nivel de puesto que el trabajador desempeña, así como también a la libertad con la que cuenta éste para decidir cómo realizar su trabajo.

El nivel de predicción que la investigación arrojó de esta característica sobre las afectividades positivas que generan bienestar es de 6.8%

Con respecto a este resultado se observa la relevancia que tiene esta característica para que se genere bienestar en el factor humano.

Scarinci (2004) señala que la responsabilidad incluye el reconocimiento de desarrollar una actitud responsable de los propios proyectos, ya que si se reconocen los actos como propios, está en condiciones de corregirlos, ampliarlos o completarlos, es decir de hacerlos crecer, aumentando así, su eficacia. Si se toma en cuenta lo que Scarinci (2004) indica y se compara con el resultado obtenido, se encuentra que si a un trabajador no se le asignan las responsabilidades adecuadas para el puesto que desempeña, se podrá presentar en él, menor grado de bienestar.

En cambio, si se le asignan las responsabilidades adecuadas, el trabajador podrá desarrollar esa actitud responsable de su trabajo; generándole mayor grado de bienestar por el trabajo que desempeña.

Por otra parte, la explicación que da la característica de responsabilidad con respecto a la libertad con la que cuenta el trabajador para decidir cómo realizar su trabajo, permite confirmar lo que Engel (1970) señala acerca de que: a mayor responsabilidad ejercida, podría presentarse mayor autonomía; la cual está relacionada con el grado de libertad que se tiene para determinar cómo hacer el trabajo, establecer sus propias metas y contribuir con la toma de decisiones (Frese, 1989; Karasek & Theorell, 1990; Terry & Jimmieson, 1999). Asimismo, se comprueba lo que Hackman & Oldham (1980) explican con respecto a la importancia de que el trabajador cuente con autonomía en su empleo, ya que ésta permite que los trabajadores se sientan responsables del trabajo que desempeñan, incrementando de esta forma sus niveles de bienestar.

Seguridad laboral

La tercer característica que predice a las afectividades positivas que generan bienestar en el factor humano es la de seguridad laboral.

Esta característica fue medida a través del sentimiento de seguridad que le da el trabajo; así como también, la seguridad que tiene el trabajador de sí mismo en la organización, y de la seguridad que siente cuando hay recortes de personal en ésta. En conjunto, se puede decir que la característica de seguridad laboral se refiere al sentimiento de continuidad y estabilidad en el trabajo (Gruneberg, 1979; Hanisch, 1992; Herzberg & cols., 1959; Hollinger & Clark, 1982; McIlwee, 1982; Vroom, 1964; Williams, 1995).

El nivel de predicción que tiene esta característica sobre las afectividades positivas es del 4.9%. Por lo que se puede comprobar lo que Lightsey (1996) comenta: “Quienes disfrutan de un estado de bienestar son aquellos individuos (...) que se sienten seguros de sí mismos y en aquellos que sienten seguridad en el trabajo”.

Si la organización no toma en cuenta la importancia de la característica de seguridad laboral, los trabajadores podrían presentar percepciones de inseguridad laboral, las cuales según Dick, Ullrich & Tissington (2006) tienen un impacto negativo en las actitudes y comportamientos de los trabajadores, ya que se ven confrontadas y amenazadas sus necesidades básicas de seguridad, lo que afecta a su estado de bienestar y por ende a su desempeño laboral.

En conclusión, estas tres características predicen en un 69.2% al bienestar del factor humano, es decir, que el que un trabajador sienta bienestar en su trabajo, depende principalmente de éstas, ya que sólo restaría un 30.8% del 100% para predecir en su totalidad al bienestar del factor humano.

AFECTIVIDADES NEGATIVAS

De acuerdo con los resultados obtenidos se encontró que las afectividades negativas se dividieron en tres grupos. Los cuáles se denominaron de la siguiente manera.

- ⇒ Grupo 1: Estados de ánimo negativos.
- ⇒ Grupo 2: Estados emocionales negativos.
- ⇒ Grupo 3: Conductas negativas.

Un trabajador puede presentar afectividades negativas por el trabajo que desempeña, generando en él un menor grado de bienestar, dicho de otra forma, podrá sentirse infeliz por el trabajo que desempeña o por la organización a la que pertenece (Hellgren & cols., 1999). Por lo tanto, es importante que las organizaciones tomen en cuenta a aquellas características que al no ser consideradas, pudieran generar en sus trabajadores afectividades negativas, que les provoquen un estado de menor bienestar.

Estados de animo negativos

Los estados de ánimo negativos que provocan menor bienestar en el factor humano son los siguientes:

1. **Agobiado:** se refiere a que el trabajador se siente abatido y fatigado.
2. **Apático:** se refiere a que el trabajador presenta la ausencia de sentimiento y emoción en situaciones que generalmente suscitan reacciones de esa índole.
3. **Malhumorado:** se refiere a que el trabajador está de mal humor, desabrido o displicente.
4. **Enfermo:** se refiere a que el trabajador presenta un estado anormal del cuerpo o de la psique con desequilibrio de una o más funciones.
5. **Molesto:** se refiere a que el trabajador siente que el trabajo y/o la organización le causa molestia.

Estos estados de ánimo negativos repercuten en el bienestar del factor humano, los cuales son explicados en un 38.7% por tres características.

Bienestar físico

En primer lugar, se enlistó el bienestar físico, el cual fue medido por la sensación de sentirse apurado o presionado por el tiempo que se le brinda al trabajador para realizar el trabajo; el acabar la jornada de trabajo cansado y el no comer adecuadamente por cargas excesivas de trabajo.

El nivel de predicción del bienestar físico es del 23%. Lo que indica que si la organización no se preocupa por la salud física y mental de su trabajador, se podrá generar en ellos cualquiera de los estados de ánimo negativos enunciados, provocando en ellos menor bienestar. Como lo indican Chermers & cols. (1985); French & cols. (1982); Kals (1978) y Piotrkowsky & Stara (1985) argumentando que uno de los obstáculos más importantes para que se dé el bienestar en un trabajador es la alta tensión en el trabajo (...), y las cargas excesivas de trabajo que pongan en peligro su salud.

Si analizamos los estados de ánimo negativos detectados, éstos van muy de la mano con los que Suchman (2001) enumera al comentar que existen varias razones que soportan la creencia de que el cambio y la adaptación a las cargas de trabajo, repercuten en el bienestar del trabajador.

En donde, estas situaciones pueden provocar o agudizar los problemas de salud, los cuales pueden ser entre otros: apatía, enfermedad, molestia, etc. Comprobando en esta investigación lo que Suchman (2001) sostiene.

Claramente, esto no se presentaría en un trabajador, si en él existiera un estado de bienestar físico (Dawnkins & cols., 1999); por lo que el no contar con bienestar físico se traduce en que el trabajador tenga cargas excesivas de trabajo, inadecuados tiempos de descanso y el no llevar una dieta adecuada al no tener tiempo para comer. Lo que a su vez genera en éste cualquiera de los estados de ánimo negativos enunciados; haciendo que en el trabajador se dé un estado de menor grado de bienestar.

Satisfacción en el trabajo

En segundo lugar, se presentó la característica de satisfacción en el trabajo, la cual se refiere a: la satisfacción con la trayectoria laboral que lleva en la

empresa, la satisfacción con el ambiente laboral y la estabilidad que le proporciona la empresa.

El nivel de predicción de esta característica en los estados de ánimo negativos es de 12.3%.

Confirmando por un lado, lo que Feldt (1997) y Kalimo & Vuori (1991) refieren con respecto a que el ambiente de trabajo tiene una contribución en el bienestar y en la salud del trabajador.

Por lo que el hecho de que la organización no se preocupe de que exista un ambiente de trabajo adecuado para sus trabajadores generará en ellos menor grado de bienestar.

Y confirmando por otro lado, el papel que ejerce la trayectoria en el puesto o experiencia adquirida en el trabajador. A través de lo que Igbaria & Guimaraes (1993) y Smith (1976) referían sobre la satisfacción del trabajo, la cual definen como la respuesta afectiva a resultados de la experiencia en las diversas facetas del puesto. Es decir, que si un trabajador no estuviera satisfecho por su trayectoria laboral repercutiría en su bienestar, ya que se generaría en él cualquiera de los estados de ánimo negativos presentados.

Relación con compañeros

La tercer característica fue relación con compañeros, la cual fue medida a través de la integración y relación que se tiene con los compañeros de trabajo.

El nivel de predicción de esta característica es de 3.4%

Con este resultado se comprueba la significación que le dan Gruneberg (1979); Hanisch (1992); Herzberg & cols (1959); Hollinger & Clark (1982); McIlwee

(1982); Vroom (1964) y Williams (1995) a la relación con compañeros como uno de los factores que repercuten sobre el bienestar, ya que en la medida en que los trabajadores sienten que las relaciones con sus compañeros de trabajo son agradables parece existir mayor bienestar. De igual forma, Robbins (2004) afirma que el tener compañeros de trabajo amigables y que brinden en ellos apoyo; es decir que se sientan integrados, generará en ellos mayor grado de bienestar. Si fuese el caso contrario, los trabajadores podrán presentar cualquiera de los estados de ánimo detectados, provocando en ellos menor grado de bienestar.

En conclusión, los estados de ánimo negativos enunciados son explicados en un 38.7% por las tres características presentadas, sin embargo sería necesario que en una investigación posterior se determinarán a aquellas características que conforman el 61.3% restante.

Estados emocionales negativos

El segundo grupo de las afectividades negativas, fue denominado: estados emocionales negativos, éstos son los siguientes:

1. **Deprimido:** se refiere a que el trabajador se siente impotente, triste, desesperado, desalentado y decaído anímicamente.
2. **Infravalorado:** se refiere a que el trabajador se siente desvalorizado.
3. **Inactivo:** se refiere a que el trabajador no siente acción; que no tiene actividad o movimiento en su empleo.
4. **Frustrado:** se refiere a que el trabajador siente impedimento para poder alcanzar sus metas.

Estos estados emocionales son explicados en un 20.2% por dos características.

Compromiso organizacional

La primer característica que predice en un 16.1% a los estados emocionales negativos es el compromiso organizacional.

Por lo que, el hecho de que los trabajadores no se sientan comprometidos con la organización, podrá producir en ellos cualquiera de los estados emocionales negativos enunciados. Y en consecuencia, se generará en los trabajadores un grado de menor bienestar.

Comprobando así, la importancia que le dan al bienestar Wright & Doherty (1998) en su estudio de compromiso organizacional; en el cual consideran al bienestar como un elemento decisivo, ya que las personas que experimentan una sensación de bienestar, tenderán a sentirse dinámicos, entusiasmados, relajados, valorados, etc. mientras que todo lo contrario ocurrirá en aquellos que generen menor bienestar (Mañas & cols, 2005), y en el caso contrario sería cuando la persona podría presentar los estados emocionales negativos enunciados en esta investigación.

A continuación se presenta un cuadro comparativo entre los estados emocionales positivos que Mañas & cols. (2005) distinguen con respecto a los estados emocionales negativos enunciados en esta investigación:

Estados emocionales negativos Menor Bienestar		Estados emocionales positivos (Mañas & cols., 2005) Bienestar	
1.	Deprimido		Entusiasmado
2.	Infravalorado		Valorado
3.	Inactivo		Dinámico
4.	Frustrado		Relajado

Tabla: cuadro comparativo estados emocionales negativos y positivos; VI.1

Bienestar físico

La segunda característica que predice en un 4.1% a los estados emocionales negativos, es el bienestar físico. En el caso de esta característica, se puede observar que el nivel de predicción es bajo, sin embargo, el bienestar físico no deja de ser una característica que predice la presencia de los estados emocionales negativos, tal y como Robbins (2004) indica con respecto al bienestar físico; el cual se enfoca en la condición total (física y mental) de un individuo. Por lo que, si un trabajador no cuenta con buena salud (bienestar físico) puede provocar que su productividad disminuya (Dawnkins & cols., 1999); repercutiendo en el bienestar del trabajador y sucesivamente en los resultados de la propia organización.

Asimismo, a través de esta característica se comprueba lo que Spector, Dwyer & Jex (1988) detectaron con respecto al estado emocional negativo de frustración, en donde, ellos afirman que ésta es una de las tensiones psicológicas que correlacionan significativamente con la carga laboral, de igual forma Karasek, Gardell & Lindell (1987) asocian al estado emocional negativo de depresión con las cargas de trabajo asignadas.

Por lo tanto, la inadecuada asignación de las cargas de trabajo, y el no prever por la salud de los trabajadores de una organización, generará en ellos menor grado de bienestar.

A través de esta investigación se pudo detectar el 20.2% que predicen las características analizadas sobre los estados emocionales negativos. Sin embargo, si se quisiera ahondar para conocer el 79.8% restante, sería necesario determinar aquellas otras características que lo expliquen en una investigación posterior.

Conductas negativas

El tercer y último grupo, se denominó como conductas negativas. Éstas son:

1. **Intranquilo:** se refiere a que el trabajador presenta falta de tranquilidad, quietud y paz.
2. **Agitado:** se refiere a que el trabajador siente de forma exagerada inquietud o turbación.
3. **Agresivo:** se refiere a la respuesta emitida por el trabajador con la intención de dañar a una persona u objeto.
4. **Ansioso:** se refiere a que el trabajador siente aprensión, temor e inquietud; que son semejantes al miedo; que proviene de una amenaza vaga o temor opresivo sin causa precisa.

De este tercer grupo de conductas negativas, se encontró que éstas son explicadas en un 38.9% por tres características.

Bienestar físico

La característica que tiene mayor nivel de predicción es el bienestar físico con un 27.8%. Lo que nos indica, la importancia de que la organización considere a esta característica, ya que si no le da la importancia debida, sus trabajadores podrían presentar cualquiera de las conductas negativas presentadas.

Por ejemplo, Suchman (2001) sostiene con respecto a la ansiedad, que ésta es uno de los síntomas; que se generan por aquellas situaciones del trabajo que repercuten en el bienestar del trabajador. Asimismo, Spector, Dwyer & Jex (1998) detectaron que la ansiedad es una conducta negativa que correlaciona significativamente con la carga del trabajo que se le asigna a un trabajador, es decir con las exigencias de trabajo que se le solicitan (Spector, 2002).

Compromiso Organizacional

La segunda característica predice en un 7.9% a las conductas negativas.

El hecho de que el compromiso organizacional funja como predictora de las conductas negativas, comprueba lo que Cronpanzano, Howes, Grandey & Toth (1997) refieren del compromiso organizacional, ya que ellos lo asocian con conductas y variables relacionadas con el empleo actual. Por lo que al no presentarse esta característica de forma adecuada puede generar en los trabajadores conductas negativas las que a su vez provoquen en éstos un menor grado de bienestar.

Entonces se comprueba que el compromiso que tiene un trabajador por la organización en la que labora, es una variable que denota la vinculación de las personas con sus trabajos, y debe su importancia, porque guarda una estrecha relación con la conducta del trabajo (Mathieu & Zajac, 1990).

Condiciones físicas de trabajo

La tercer característica que predice conductas negativas, son las condiciones físicas de trabajo.

Esta característica fue medida a través del grado en el que el ambiente físico (mobiliario, iluminación, ventilación, espacio, orden y limpieza; procedimientos de seguridad, equipos y señalamientos) contribuye a crear un ambiente agradable (Spector, 2002).

El nivel de predicción obtenido de esta característica sobre las conductas negativas es del 3.2%. Si se observa su nivel de predicción con respecto a las demás características; es el más bajo de todas, sin embargo no deja de ser una fuente que repercute sobre el bienestar.

Comprobando de esta forma lo que Spector (2002) comenta sobre las condiciones físicas de trabajo, las cuales, suelen tener efectos directos sobre las personas (...) y a su vez, puede haber efectos sobre el bienestar emocional. Ya que si un trabajador no cuenta con las condiciones físicas de trabajo adecuadas, puede generar en éste cualquiera de las conductas negativas enunciadas. Asimismo, Chiavenato (1994) comenta que las condiciones físicas de trabajo pueden hacer que el trabajo sea desagradable, molesto, sujeto a riesgos; exigiendo al ocupante una fuerte adaptación para mantener su productividad y rendimiento en el desempeño de sus funciones; generando en el trabajador conductas negativas que repercuten en su bienestar.

En conclusión, las conductas negativas son explicadas en un 38.9% por las tres características presentadas, sin embargo si se deseara conocer el 61.1% restante, sería necesario llevar a cabo otra investigación que permitiera encontrar el nivel de predicción faltante sobre las conductas negativas.

A través de esta investigación, se comprueba lo que Danna & Griffin (1999) argumentan con respecto a que hay factores que afectan al bienestar en el trabajo, y también se presentan características que afectan la percepción en el trabajo. En donde, los factores encontrados se refieren a las afectividades positivas y a las afectividades negativas; y las características que afectan a la percepción en el trabajo se refieren a la seguridad laboral, el compromiso organizacional, la satisfacción en el trabajo, la responsabilidad, la relación con compañeros, el bienestar físico y las condiciones físicas de trabajo.

En conclusión, se puede decir que las características que predicen a las afectividades positivas del bienestar son distintas de las características responsables de las afectividades negativas del bienestar; a excepción del compromiso organizacional, el cual se presenta en ambos factores. Es decir que, lo opuesto a las afectividades positivas no son las afectividades negativas, sino que se refiere a no contar con afectividades positivas del bienestar; de la misma forma, lo opuesto a las afectividades negativas, se refiere a que no se presenten éstas.

Entonces, el Bienestar del Factor Humano depende de dos factores:

- ⇒ **Afectividades positivas:** se relacionan con los sentimientos positivos del factor humano respecto al trabajo. Las cuales dependerán en gran medida de las características de: compromiso organizacional, de la responsabilidad asignada y de la seguridad laboral que le ofrezca la organización.

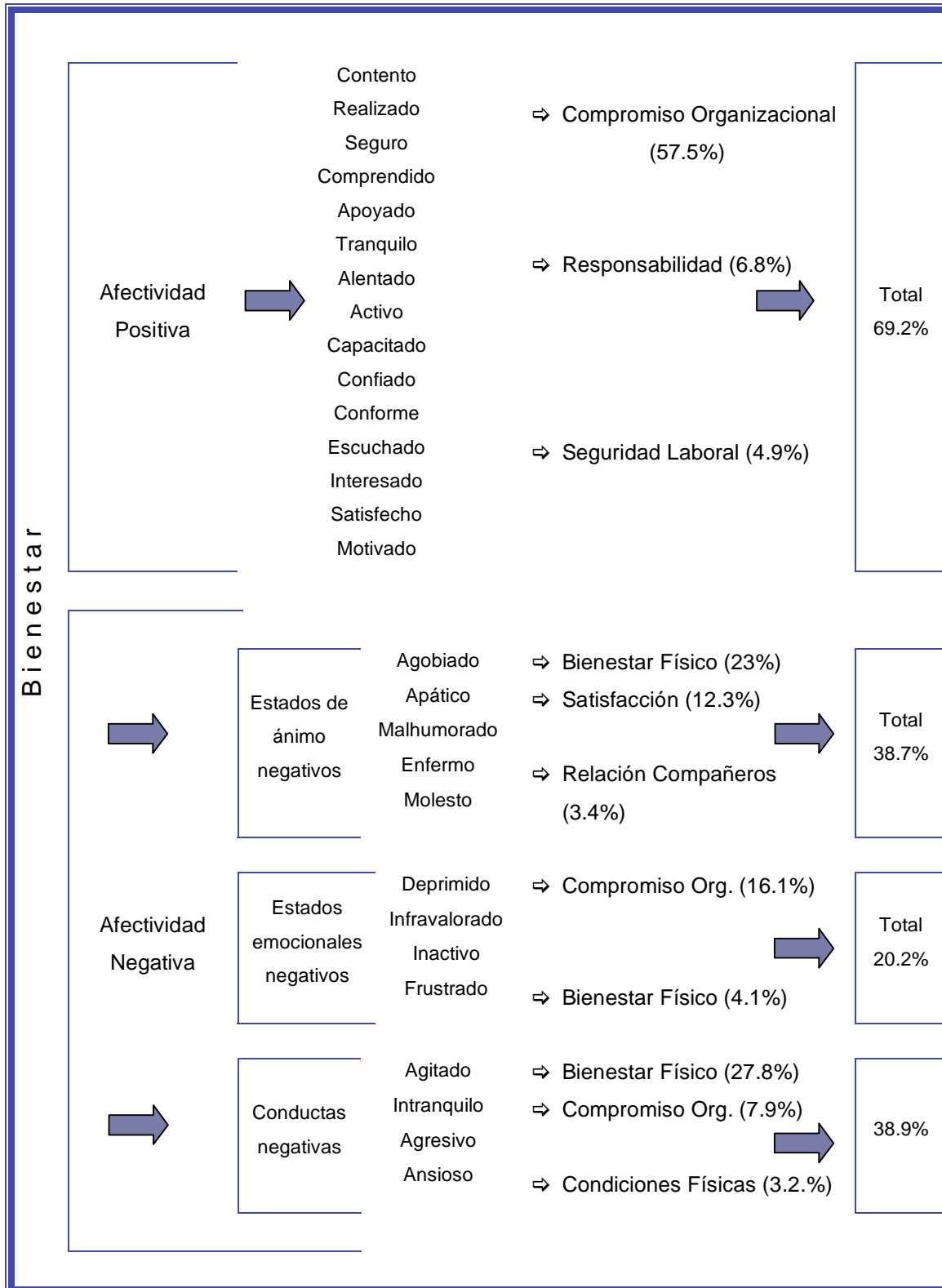
- ⇒ **Afectividades negativas:** se refieren a los estados de ánimo negativos, a los estados emocionales negativos, y a las conductas negativas que presenta el factor humano con respecto al trabajo. Las cuales dependerán hasta cierto porcentaje del bienestar físico, de la satisfacción

en el trabajo, de la relación con compañeros, del compromiso organizacional y de las condiciones físicas de trabajo.

La importancia que tienen las afectividades negativas, es que la organización trate de que éstas simplemente no se presenten; evitando así, que se genere en el trabajador un menor grado de bienestar o en su caso falta de bienestar por el trabajo que se desempeña o de la organización a la que pertenece. Sin embargo, hay que considerar, que la influencia en el comportamiento que ejercería el cuidar que éstas no se presenten, no necesariamente logrará elevar el bienestar del trabajador, ya que eso dependerá de las afectividades positivas del bienestar.

A continuación, se presenta un cuadro de resultados generales obtenidos a través de esta investigación: **Características en el Bienestar de Factor Humano dentro de la Organización.**

CARACTERÍSTICAS QUE PREDICEN AL BIENESTAR DEL FACTOR HUMANO:



Cuadro general de resultados: VI.2

Si observamos el *cuadro general de resultados: VI.2*, se puede concluir que de acuerdo con la hipótesis propuesta en esta investigación:

----- H_i Las características identificadas: seguridad laboral, compromiso organizacional, remuneración, satisfacción en el trabajo, responsabilidad, plan de vida y carrera, comunicación organizacional, relación jefe – subordinado, relación con compañeros, condiciones físicas de trabajo, bienestar físico, reconocimiento, logros y organización (variables independientes) determinan con diferente intensidad y/o magnitud al bienestar del factor humano (variable dependiente) en la organización.

Ésta se comprueba significativamente con respecto a las características: seguridad laboral, compromiso organizacional, satisfacción en el trabajo, responsabilidad, relación con compañeros, condiciones físicas de trabajo y bienestar físico, las cuáles explican al fenómeno estudiado sobre bienestar del factor humano en la organización.

Y no se comprueba significativamente con respecto a las características: remuneración, plan de vida y carrera, comunicación, relación jefe – subordinado, reconocimiento y organización, las cuales no explican al fenómeno estudiado sobre bienestar del factor humano.

Desde el punto de vista administrativo, los resultados obtenidos ofrecen una gran ventaja para la organización, ya que en ocasiones, las organizaciones consideraban; por ejemplo, que era necesario aumentar los sueldos para contar con trabajadores felices; sin embargo, en esta investigación se comprueba que la remuneración no necesariamente repercute para que el factor humano se sienta bien con su trabajo. Confirmando lo que Herzberg (1966) indicaba con respecto a los factores higiénicos.

En cambio, a través de las siete características presentadas; la organización podría obtener resultados sorprendentes y benéficos, al implementar una estrategia de mejoramiento sobre el bienestar del factor humano dentro de la organización.

Por lo tanto, si la organización deseará conocer y/o mejorar el grado de bienestar del factor humano, tendría que evaluar: el grado de seguridad laboral de su personal, el grado de compromiso que tienen sus trabajadores por la organización, la satisfacción que sienten éstos por su trabajo; evaluar su tipo de relación e interacción entre ellos, evaluar que el nivel de responsabilidades asignadas sean adecuadas al nivel de puesto que desempeñan, evaluar cómo el entorno laboral actúa sobre la prevención y el cuidado de la salud física de los trabajadores y por último tendría que evaluar en qué condiciones físicas de trabajo se está desempeñando su personal.

Procurando de esta manera que las organizaciones cuenten con trabajadores que generen afectividades positivas que les brinden bienestar dentro de la organización. Y por lo contrario no contar con trabajadores que generen afectividades negativas; que repercutan en su bienestar disminuyéndolo.

Fundamentando, que las personas verdaderamente sanas disfrutan de un estado positivo de bienestar. En donde, los individuos que logran bienestar óptimo gozan de salud física y mental, tienen pensamientos positivos, muestran flexibilidad emocional, son óptimos y seguros de sí mismos (Lightsey, 1996). Además las personas que disfrutan de una sensación de bienestar mantienen relaciones positivas con la gente, realizan un trabajo significativo y viven en un ambiente de armonía (Coon, 2005); obteniendo como resultado un Factor Humano sano, que trabaje de manera eficiente y eficaz para el cumplimiento de los objetivos organizacionales de la misma, incrementando así su productividad.

Dicho de otra manera, es fundamental, que una organización dirija esfuerzos para elevar o generar bienestar en el factor humano.

Para lograrlo, es necesario que se evalúen, por una parte, el nivel en que se encuentran las características de: compromiso organizacional, responsabilidad y seguridad laboral, las cuales predicen a las afectividades positivas de bienestar en el factor humano, para que la organización de esta manera conozca en qué forma contribuye o determina en la generación de bienestar de sus trabajadores y, por otra parte, evaluar a las características de: bienestar físico, satisfacción en el trabajo, compromiso organizacional, relación con compañeros y condiciones físicas de trabajo, las cuales predicen a las afectividades negativas de bienestar en el factor humano, para que a su vez la organización conozca la forma en que determina o contribuye en la disminución del bienestar de sus trabajadores.

Si la organización cuenta con el conocimiento del nivel en que estas características se presentan, ésta podrá implementar acciones pertinentes para cada una de las características, y así la organización podrá contribuir a la generación de trabajadores felices por su trabajo y por la organización a la que pertenecen.

FUTURAS INVESTIGACIONES

A través de esta investigación se encontró que de las catorce características analizadas, son tres las que en conjunto predicen al bienestar, determinando a su vez el grado en que estas características lo predicen (69.2%), por lo que sería necesario que en investigaciones posteriores se detectaran a aquellas características que predigan la parte restante (30.8%) del bienestar en el factor humano dentro de la organización.

Es importante destacar que para llevar a cabo esta investigación del Factor Humano, ésta se delimito a estudiar únicamente al bienestar. Sin embargo, si deseáramos predecir todas las fuerzas o atribuciones que influyen en el factor humano, sería necesario evaluar a las fuerzas restantes que actúan en el individuo e influyen en sus reacciones.

Por lo tanto, para investigaciones futuras del factor humano, se deja el camino trazado para poder continuar con la investigación de las demás fuerzas o atribuciones: aprendizaje, motivación y percepción; las cuáles permitirían comprender en su totalidad al factor humano en la organización.

BIBLIOGRAFÍA

Abbagnano, N. (1964). *Historia de la filosofía* (J. Estelrich & J. Pérez, Trads.). Barcelona: Montaner y Simon, S. A. (Tomo 1, pp.150 – 156).

Ackoff, R. L. (1971). Towards a system of systems concepts, *Management Science*. 17(11), 661 – 671.

Aguilar, C. (2001). De la inseguridad laboral y otros demonios. *Expansión*, 32, 111 – 113.

Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 142 – 175.

Álvaro, J. L. & Garrido, A. (2003). *Psicología social perspectivas psicológicas y sociológicas*. México: McGraw – Hill.

Andrisani, P.J. & Nestel, C. (1976). Internal – external control as a contributor to and outcome of work experience, *Journal of Applied Psychology*. 61(2), 156 – 165.

Argyris, C. (1973). Personality and organization theory revisited. *Administrative Science Quarterly*, June, 141 – 167.

Argyris, C. & Shon, D. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading Mass: Addison Wesley.

Arias, G. & Heredia, V. (1999). *Administración de recursos humanos, para el alto desempeño*. México: Trillas.

-----, (2004). *Administración de recursos humanos, para el alto desempeño* (ed. reimp.). México: Trillas, 31 – 62, 197 – 260, 342 – 359, 729 – 743.

Ashford, S., Lee, C. & Bobko, P. (1989). Content, causes and consequences of job insecurity: a theory based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, 32, 803 – 829.

Beer, M. (1964). Organizational size and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 7, 34 – 44.

Bertalanffy, L. V. (1968). *Teoría general de los sistemas: fundamentos, desarrollo, aplicaciones* (13ª ed). México: Fondo de Cultura Económica.

Brunstein, J. C. (1993). Personal goals and subjective well – being: a longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(5), 1061 – 1070.

Cantisano, G., Lisbona, A., Palací, F. & Alonso, E. (2004). La relación de la cultura de los grupos con la satisfacción y el compromiso de sus miembros: un análisis multigrupo. *Psicothema*, 16 (3), 363 – 368.

Compton, W. C., Smith, M. L., Cornish, K. A. & Qualls, D. L. (1996). Factor structure of mental health measures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 406 – 413.

Coon, D. (2005). *Psicología* (10ª ed). México: Thomson.

Cox, T. & Griffiths, A. (1995). Psychosocial hazards: assesments issues. En J. Rantanen & Cols. (Eds.), *from research to prevention, Managing occupational and environmental hazards* 20. - 23.3. 1995 (45 – 53). Helsinki: Institute of Occupational Health.

Cranny, C. J. & Cain, S. P. (1992). *Job satisfaction: how people feel about their jobs and how affects their performance*: Lexington Books.

Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A. & Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes and stress. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 159 – 180.

Cruz, M. C. & Vargas, F. L. (2001). *Estrés; entenderlo es manejarlo*. Chile: Alfaomega.

Chermers, M. N. & Cols. (1985). A person environment analysis of job stress. En L. Davidoff. (Eds.), *Introducción a la psicología*. México. McGraw Hill, pp. 329 – 369.

Chester, B. I. (1971). *The functions of the executive*: Harvard University Press. 89 – 198, 201 – 205.

Chiavenato I. (1986). *Introducción a la teoría general de la administración* (3ª ed.). México: McGraw Hill.

-----, (1994). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw Hill.

-----, (2002). *Gestión del talento humano*. Colombia: McGraw Hill.

-----, (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (8ª ed.). México: McGraw Hill.

Daft, R. L. (1998). *Teoría y diseño organizacional* (5ª ed.). México: Internacional Thomson Editores.

-----, (2000). *Teoría y diseño organizacional* (6ª ed.). México: Internacional Thomson Editores.

Danna, K. & Griffin, R. W. (1999). Health and well – being in the workplace: a review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25, 327 – 385.

Davidoff, L. (1989). *Introducción a la Psicología*. México: McGraw Hill.

Davis, K. (1981). *Human behavior at work: organizational behavior* (6ª ed.). USA: McGraw Hill.

Dawnkins, P., Littler, C.R., Valenzuela, M. R. & Jensen, B. (1999). *The countours of restructuring and downsizing*: University of Melbourne.

DeNeve, K. M. & Cooper, H. (1998). The happy personality: a meta – analysis of 137 personality traits and subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 124, 197 – 229.

DeSantis, V. S. & Durst, S. L. (1996). Comparing job satisfaction among public and private sector employees. *American Review of Public Administration*, 26 (3), 327 – 343.

Dick, R., Ullrich, J. & Tissington, P. A. (2006). Working under a black cloud: how to sustain organizational identification alter a merger. *British Journal of Management*, (17), S69 – S79.

Dictionary of Human Resource Management, 2001, p.11-11 1/7p.

Diego, R., Diego, A. & Olivar, S. (2001). Job satisfaction in banking workers. *Psicothema*, 13 (4), 629 – 635.

Diener, E. (1984). Subjective well – being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542 – 575.

Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J. & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71 – 75.

Diener, E. & Lucas, R. E. (1999). Personality and subjective well – being. En D. Kahneman, E. Diener & N. Schwarz (eds.), *well – Being: the foundations of hedonic psychology*, (213 – 227). New York: Russell Sage.

Diener, E., Oishi, S. & Lucas, R. E. (2003). Personality, culture, and subjective well – being: emotional and cognitive evaluations of life. *Annual Review of Psychology*, 54, 403 – 425.

Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E. & Smith, H. L. (1999). Subjective well – being; three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125 (2), 276 – 302.

Emmons, R. A. (2003). Personal goals, life meaning and virtue: well – springs of a positive life. En C.L.M. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: positive psychology and the life well – lived* (pp. 105 – 128). Washington, DC, EE.UU.: American Psychological Association.

Engel, G. V. (1970). Professional autonomy and burocratic organization. *Administrative Science Quarterly*, 15 (1), 12 – 21.

Etzion, D. (1984). Moderating effect of social support on the stress – burnout relationship. *Journal of Applied Pyschology*, 69, 615 – 622.

Etzioni, A. (1979). *Organizaciones modernas*. México: Uteha.

Feldt, T. (1997). The role of sense of coherence in well – being at work: analysis of main and moderador effects. *Work & Stress*, 11, 134 – 147.

Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.

Fiedler, F. E. (1979). Factores de situación relacionados con la eficiencia en la dirección. En E. A. Fleishman & A. R. Bass, A. R. (comps.), *Estudios de psicología industrial y del personal*. México: Trillas.

French, J. & Cols. (1982). The mechanisms of job stress and strain. En Davidoff, L. (eds.), *Introducción a la psicología*. México: McGraw Hill. (pp. 329 – 369).

French, L. W. (1987). *Biblioteca de administración de recursos humanos; desarrollo de recursos humanos*. México: Limusa.

Frese, M. (1989). Theoretical models of control and health. En S. L. Sauter, J. J. Hurrell & C. L. Cooper (Eds.), *Job control and worker health* (pp. 107 – 128). Chichester: Wiley.

Gilman, G. (1969). The manager and the systems concept: the enterprise as extended open system. *Business Horizons*, august, 19 – 28.

Goodpaster, K. E. & Mattheus, J. B. (1982). Can a corporation have a conscience? *Harvard Business Review*, jan – feb, 132 – 141.

González, R., Montoya, I., Casullo, M. M. & Bernabéu, J. (2002). Relación entre estilos y estrategias de afrontamiento y bienestar psicológico en adolescentes. *Psicothema*, 14 (2), 363 – 368.

Greenhalgh, L. & Rosenblatt, Z. (1984). Job Insecurity: towards conceptual clarity. *Academy of Management Review*, 9, 438 – 448.

Grimshaw, J. 1999. *Employment and health: psychological stress in the workplace*. London: The British Library.

Gruneberg, Michael. M. M. (1979). *Understanding job satisfaction* (1ª ed.). London, Macmillan: The Macmillan Press LTD.

Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work design*. Addison Wesley: Reading, MA, 1975, 1980.

Hakstian, A. R., Suedfeld, P., Ballard, E. J. & Rank, D. S. (1986). Ascription of responsibility questionnaire: development and empirical extensions. *Journal of Personality Assessment*, 50 (2), 229 – 247.

Hampton, D. R. (1977). *Contemporary management*. New York: McGraw – Hill.

Hanisch, K. (1992). The job description index revisited. *Journal of Applied Psychology*, 77, 377 – 382.

Harparz, I. (1983). *Job satisfaction: theoretical perspectives and a longitudinal analysis*. New York: Libra Publishers.

Heckhausen, H. (1968). Achievement motive research: current problems and some contributions towards a general theory of motivation. En F. Ruch & P. Zumbardo, (7ª reimp.). *Psicología y vida*. México: Trillas. (pp. 312 – 399).

Hellgren, J., Sverke, M. & Isaksson, K. (1999). A two – dimensional approach to job insecurity: consequences for employee attitudes and well – being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 179 – 195.

Helmreich, R. & Spence, J. (1978). The work and family orientation questionnaire: an objective instrument to assess components of achievement. En C. Morris & A. Maisto, (12ª eds.), *Introducción a la psicología*. México: Prentice Hall.

Hellriegel, D., Slocum, J. W. (1998). *Administración* (7ª ed.). México: Internacional Thomson Editores.

Hellriegel, D., Slocum, J. W. & Woodman, R. W. (1998). *Comportamiento organizacional* (8ª ed.). México: Internacional Thomson Editores.

Hertz, D. (1994). *Nuevas técnicas para la dirección de empresas: ciencias de la administración y sistemas de computación*. México: Limusa.

Herzberg, F. (1966). *Work and nature of man*. Cleveland: The World Publishing.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. Nueva York: John Wiley & Sons.

Hollinger, R. & Clark, J. (1982). Employee deviance: a responder to the perceived quality of the work experience. *Work and Occupations*, 9, 97 – 114.

Huppert, F. A., Baylis, N. & Keverne, B. (Eds.) (2005). *The science of well – being*. New York: Oxford University Press.

Igbaria, M., Guimaraes, T. (1993). Antecedents and consequences of job satisfaction among information center employees. *Journal of Management Information Systems*, Spring, 9 (4), 145 – 175.

Jaffe, D. T. (1995). The healthy company: research paradigms for personal and organizational health. En S. L., Sauter & L. R. Murphy (Eds.), *Organizational Risk Factors for Job Stress* (13 – 40). Washington, DC, EE. UU.: American Psychological Association.

Jex, S. M. & Beehr, T. A. (1991). Emerging theoretical and methodological issues in the study of work – related stress. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 9, 311 – 365.

Jex, S. M. & Gudanowski, D. M. (1992). Efficacy, beliefs and work stress: an exploratory study. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 509 – 517.

Joelson, L. & Wahlquist, L. (1987). The psychological meaning of job insecurity and job loss: the results of a longitudinal study. *Social Science and Medicine*, 25, 179 – 182.

Johnson, R. A., Kast, F. E. & Rosenzweig, J. E. (1964). Systems theory and management. *Management Science*, 10(2), 367 – 384.

Judge, T. A., Heller, D. & Mount, M. K. (2002). Five – factor model of personality and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 87, 530 – 541.

Kahneman, D., Diener, E. & Schwarz, N. (Eds.) (1999). *Well – being: the foundations of hedonic psychology*. New York: Russell Sage Foundation.

Kalimo, R. & Vuori, J. (1991). Work Factors and health: the predictive role of pre–employment experiences. *Journal of Occupational Psychology*, 64, 97 – 115.

Kals, S. V., (1978), Epidemiological contributions to the study of work stress. En Cooper, C. L. & Payne, R., (eds), *Stress at Work*, (pp. 3 – 48). New York: Willey.

Karasek, R. A. Jr., Gardell, B. & Lindell, J. (1987). Work and non – work correlates of illness and Behaviour in male and female: swedish white collar workers. *Journal of Occupational Behavior*, 8, 187 – 207.

Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work*. New York: Basic Books.

Kast, F. E. & Rosenzweig, J. E. (1979). *Organization and management* (3^a ed.). USA: McGraw – Hill.

Katz, D. & Kahn, R. L. (1970). *The social psychology of organizations*. México: Atlas.

Katzell, R. A., Yankelovich, D., Fein, M., Ornati, O. A. & Nash, A. (1975). Improving productivity and job satisfaction. *Organizational Dynamics*, Summer, 4 (1), 69 – 85.

Killian Z. (2004). *Planificación y control de la producción pública*. España: Lito Forma.

Kingdon, D. R. (1973). *Matrix organization, managing, information technologies*. Londres: Tavistock. (pp. 95).

Kinnunen, U., Mauno, S., Nätti, J. & Happonen, M. (2000). Organizational antecedents and outcomes of job insecurity: a longitudinal study in three organizations in Finland. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 443 – 459.

Koontz, H. & O'Donnell, C., (1972), *Principles of management: an analysis of managerial functions*, (parte II), Nueva York, McGraw Hill.

Koontz, H., O'Donnell, C. & Weihrich, H. (1980). *Administración*. México: McGraw Hill.

Kurland, N. & Pelled L. (2000). Passing the word: toward a model of gossip and power in the workplace. *Academy of Management Review*, april, 428 – 38.

Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer.

Lawler, E. E. III (1975). *Pay and organizational effectiveness*. New York: McGraw- Hill.

Lewin, K. (1935). *A Dynamic theory of Personality*. New York: McGraw – Hill.

-----, (1936). *Principles of topological psychology*. New York: McGraw – Hill.

Lewis, C. A., Shevlin, M. E., Bunting, B. P. & Joseph, S. (1995). Confirmatory factor analysis of the satisfaction with life scale. *Replication and Methodological Refinement Perceptual and Motor Skills*, 80(1), 304 – 306.

Locke, E. A. (2002). Setting goals for life and happiness. En C. R. Snyder & S. J. López (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 299 – 312). New York: Oxford University Press.

Lightsey, O. R. Jr. (1996). What leads to wellness? The role of psychological resources in well-being. En D. Coon (10ª Eds.). *Psicología*. México: Thomson.

Likert, R. (1976). Una técnica para medir actitudes. En Summers G. F. (Ed.). *Medición de actitudes* (182 – 193). México: Editorial Trillas.

Lindström, K. (1994). Psychological criteria for good organization. *Scandinavian Journal of Work and Environmental Health*. 20, 123 – 133.

Lubinsky, D. (2000): Scientific and social significance of Assessing Individual Differences. En Coon, D. (10. Eds.). *Psicología*. México: Thomson.

Luthans F. & Stajkovic, A. P. (1997). A Meta – analysis of the effects, of organizational behavior modification on task performance. *Academy of Management Journal*, 40, 1122 – 1149.

Mañas, M. A., Marcos, J., Tyson, S. & González, E. (2005). Factores antecedentes de la conducta de ciudadanía organizacional: un estudio en la administración pública. Comunicación presentada al V internacional Workshop. *Human Resources Management*, Sevilla, 19 – 21 mayo.

Marías, J. (1966). *Historia de la filosofía* (19ª ed.). Manuales de la Revista de Occidente: Madrid. (77 – 76).

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370 – 396.

-----, (1943). *Industrial and organizational psychology*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

-----, (1962). *Toward a psychology of being*. Princeton, NJ: D. Van Nostrand Company.

-----, (1970). *Motivation and personality* (2ª ed.). Nueva York: Harper & Row.

Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A review and meta – analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171 – 194.

Mayo, E. (1945). *The social problems on fan Industrial Civilization*. Boston: Harvard University. (pp. 111).

McClelland, D.C. (1970). The two faces of power. *Journal of Internacional Affaire*, 24, 29 – 47.

Mcllwee, J. S. (1982). Work satisfaction among women in nontraditional occupations. *Work and Occupations*, 2, 299 – 335.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1984). Testing the <<side – bet theory>> of organization commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372 – 378.

-----, (1991). *Commitment in the workplace: theory, research and application*. CA.: Thousand Oaks.

Miller, E. J. & Rice, A. K. (1967). *Systems of organization: the Control of task and sentient boundaries*. London: Tavistock.

Morgeson, F. P., Delaney – Klinger, K. & Hemingway, M. A. (2005). The importance of job autonomy, cognitive ability and job – related skill for predicting role breadth and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 90 (2), 399 – 406.

Morris, C. & Maisto, A. (2005). *Introducción a la Psicología* (12ª ed.). México: Prentice Hall.

Mottez, B. (1972). *La sociología industrial*. Barcelona: Oikos – Tau.

Mowday, J. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982). *Employee organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. NY.: Academic Press.

Murray, H. A. (1938). Explorations in personality. En C. Morris & A. Maisto (12ª eds.), *Introducción a la psicología*. México: Prentice Hall.

Myers, D. G. (1996). *Social psychology* (5ta. Ed.). New York: McGraw Hill.

Nicholson, N. (2001). The new world on gossip. En Robbins, S. (10ª eds.). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Education.

Oldham, G. R., Kulik, C. T., Ambrose, M. L., Stepina, L. P. & Brand J.F. (1986). Relations between job facet comparisons and employee reactions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, August, 28 – 47.

Pavot, W. & Diener, E. (1993). Review of satisfaction with life scale. *Psychological Assessment*, 5 (2), 164 – 172.

Pavot, W., Diener, E., Colvin, C. R. & Sandvik, E. (1991). Further validation of the satisfaction with life scale: evidence for the cross method convergence of well – being measures. *Journal of Personality Assessment*, 57(1), 149 – 161.

Peiró, J. M. & Prieto, F. (1996). *Tratado de psicología del trabajo*. Madrid: Síntesis.

Piotrkowsky, C. & Stara, E. (1985). Research. *Psychology Today*, June, 15.

Porter, L. W. & Lawler, E. E. III. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood Ill: Irwin.

Porter, L. W., Lawler, E. E. III & Hackman, R. J. (1975). *Behavior in organizations*. New York: McGraw – Hill.

Price, J. L. & Muller, C. W. (1986). *Absenteeism and turnover among hospital employees*. Greenwich: Jai Press.

Ratan, S. (1993). Generational tension in the office: why busters hate boomers. *Fortune*, octubre, 57 – 70.

Reyes, P. A. (2006). *Administración de personal: relaciones humanas*, (1ª Parte). México. Limusa.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (10ª ed.). México: Pearson Education.

Rokeach, M. (1973). The nature of human values. En J. M. Salazar, M. Montero, C. Muñoz, E. Sánchez, E. Santero, J. F. Villegas (Eds.) (1979). *Psicología social* (pp. 110 – 111). México: Trillas.

Rosenblatt, Z. & Ruvio, A. (1996). A test of a multidimensional model of job insecurity: the case of israelí teachers. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 617 – 630.

Roskies, E. & Louis – Guerin, C. (1990). Job insecurity in managers: antecedents and consequences. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 345 – 359.

Rubin, D. & Adu – Febiri, F. (2004). Redifining the human factor: an explorative exercise. *Review of Factor Studies Special Edition*, 10(1), 100 – 109.

Ruyter, A. & Burgess, J. (2000). Job insecurity in Australia: broadening the analysis. *Australian Journal of Social Issues*, 35(3), 215 – 235.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: a review of research on hedonic and eudaimonic well - being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141 -66.

Salancik, G. & Pfeffer, J. (1977). An examination of need – satisfaction models of job attitudes. *Administrative Science Quarterly*, 22, 427 – 456.

Salvador, C. (2005). Componentes del compromiso y su influencia en la satisfacción del cliente. *Anuales de Psicología*, 20 (3), 316 – 322.

Saunders, G. (1991). *El compromiso empresarial, cómo lograr objetivos en equipo*. Colombia: Fondo Editorial Legis.

Scanlan, B. (1978). *Principios de la dirección y conducta organizacional*. México: Limusa.

Scarinci, P. (2004). Responsabilidad empresarial – responsabilidad personal. En M. Paladino (eds.), *La responsabilidad de la empresa en la sociedad* (pp.- 61 – 83). Buenos Aires: Ariel Sociedad Económica.

Schimmack, U. Radhakrishnan, P., Oishi, S., Dzokoto, V. & Ahadi, S. (2002). Culture, personality and subjective well – being: integrating process models of life satisfaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(4), 582 – 593.

Schmuck, P. & Sheldon, K. M. (2001). *Life goals and well – being: towards a positive psychology of human striving*. Ashland, OH: Hogrefe & Huber.

Schweiger, D. M. & Denisi, A. S. (1991). Communication with employees following a merger: a longitudinal field experiment. *Academy of management Journal*, 34, 110 – 135.

Scott, W. G. & Terence. R. M. (1976). *Organizational theory: a estructural and behavioral análisis*. Homewood III: Richard, D. Irwin inc.

Shoaf, C., Genaidy, A., Karwowski, W. & Huang, S. H. (2004). Improving performance and quality of working life: a model for organizational health assessment in emerging enterprises. *Human Factor and Ergonomics in Manufacturing*, 14, 81 – 95.

Simón, H. A. (1988). *El comportamiento administrativo: estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa* (3ª ed). Argentina: Aguilar.

Smith, F. J. (1976). Work attitudes as predictors of attendance on a specific day. *Journal Applied Psychology*, february, 16 – 19.

Soto, E. (2001). *Comportamiento organizacional: impacto de las emociones*. México: Thomson Learning

Spector, P. (2002). *Psicología industrial y organizacional: investigación y práctica*. México: Manual Moderno.

Spector, P. E. & Dwyer, D. J. & Jex, S. M. (1988). Relation of job stressors to affective, health and performance outcomes: a comparison of multiple data sources. *Journal of Applied Psychology*, 73, 11 – 19.

Staw, B. M. & Cohen – Charash, Y. (2005). The dispositional approach to job satisfaction: more than a mirage, but not yet an oasis. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 59 – 78.

Suárez, G. (1994). Programa sistematizado de reconocimiento de capacitación y desarrollo de ideas para mejora en los procesos de trabajo, *Taller: ¿Cómo Implantar y Desarrollar Programas de Reconocimiento?*. México: AMERI.

Suchman, A. L. (2001). The influence of health care organizations on well – being. *Western Journal of Medicine*, 174, 43 – 47.

Sullivan, S. E. (1999). The changing nature of careers: a review and research agenda. *Journal of Management*, 25(3), 457 – 541.

Terry, D. J. & Jimmieson, N. L. (1999). Work control and employee well – being: a decade review. En C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.). *International Review of industrial and organizational psychology* (pp. 95 – 148.). Chichester: Wiley.

Tett, R. P. & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analysis based on meta-analytic findings. En Spector, P. (eds). *Psicología industrial y organizacional: investigación y práctica*. México: Manual Moderno.

Thomas, L. T. & Ganster, D. C. (1995). Impact of family – supportive work variables on work – family conflict and strain: a control perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80, 6 – 15.

Trempe, J., Rigny, A. J. & Haccoun, R. R. (1985). Subordinate satisfaction with male and female managers: role of perceived supervisory influence. *Journal of Applied Psychology*, feb 70(1), 44 – 47.

Tubbs, M. E., Boehme, D. M. & Dahl, J. G. (1993). Expectancy balance and motivational force functions in goal – setting research: an empirical test. *Journal of Applied Psychology*, 78, 361 – 373.

Urdaneta, O. (2005). *Psicología organizacional, aplicada a la gestión del capital humano*. Bogotá: 3R editores.

Violanti & Cols. (1986). Disease risk and mortality among police officers: new evidence and contributing factors. En Spector, P. (Eds.). *Psicología industrial y organizacional: investigación y práctica*. México: Manual Moderno.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons.

Warr, P. (1987). *Work, unemployment and mental health*. Oxford: Clarendon Press.

Watson, D. & Clark, L. A. (1984). Negative affectivity: the disposition to experience aversive emotional status. *Psychological Bulletin*, 96, 465 – 490.

Watson, D. & Pennebaker, J. W. (1989). Health complaints, stress and distress: exploring the central role of negative affectivity. *Psychological Review*, 96, 465 – 254.

Watson, D., Pennebaker, J. W. & Folger, R. (1986). Beyond negative affectivity: measuring stress and satisfaction in the work – place. *Journal of Organizational Behavior Management*, 8, 82 – 111.

Werther B. W. Jr. & Davis, K. (2004). *Administración de personal y recursos humanos* (5ª ed.). México. McGraw – Hill.

Wilkinson, J. G. (1993). Duke power integrates employee rewards with its business vision of excellence. *National Productivity Review*. Summer, 325 – 335.

Williams, M. (1995). Antecedents of employee benefit level satisfaction: a test of a model. *Journal of Management*. 21, 1097 – 1128.

Wright, B. & Davis, D. (2003). Job satisfaction in the public sector: the role of work environment. *American Review of Public Administration*, March, 33 (1) 70 – 91.

Wright, T. A. & Doherty, E. M. (1998). Organizational behavior <<rediscovers>> the role of emotional well – being. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 481 – 485.

Yamamoto, J. & Feijoo, A. R. (2007). Componentes émicos del bienestar: hacia un modelo alternativo de desarrollo. *Revista de Psicología*, 25(2) 197 – 231.

Zeitz, G. (1990). Age and work satisfaction in a government agency: a situational perspective. *Human Relations*, may 43 (5), 419 – 438.

Zepeda, F. (1999). *Psicología organizacional*. México: Pearson Educación.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
CUESTIONARIO: BIENESTAR DEL FACTOR HUMANO

INFORMACIÓN GENERAL:

- ★ El presente cuestionario pretende obtener información con respecto a las características en el bienestar del factor humano; a través de la percepción de su entorno laboral.
- ★ Este cuestionario deberá contestarlo en forma anónima, ya que es personal y confidencial.
- ★ Es muy importante su opinión.

INSTRUCCIONES:

1. Cada pregunta cuenta con varias opciones de respuesta; marque con una "X" la que más se acerque a su percepción.
2. Sea objetivo en sus respuestas.
3. No deje preguntas sin contestar.

DATOS GENERALES:

Edad: _____.

Sexo: Masculino Femenino

Estado Civil: Casado Soltero

Giro de la empresa para la que labora: _____.

La empresa para la que laboras pertenece al sector:

 Privado Público

Puesto que ocupa: _____.

Antigüedad en la empresa: _____.

Antigüedad en el puesto: _____.

Escolaridad:

 Último grado académico: _____.

 Profesión: _____.

 Especialidad: _____.

¿A cuántos salarios mínimos asciende su sueldo? _____.

(Salario mínimo mensual: \$1,577.70)

AGRADECEMOS DE ANTEMANO TU COLABORACIÓN

Marque con una "X" la respuesta que considere se acerque más a su punto de vista.

01.	¿Qué tan seguro se siente en su empleo?	Totalmente seguro <input type="checkbox"/>	Seguro <input type="checkbox"/>	Ni seguro ni inseguro <input type="checkbox"/>	Inseguro <input type="checkbox"/>	Totalmente inseguro <input type="checkbox"/>
02.	Con respecto a su empresa, ¿qué tan seguro se siente de pertenecer a ella?	Totalmente seguro <input type="checkbox"/>	Seguro <input type="checkbox"/>	Ni seguro ni inseguro <input type="checkbox"/>	Inseguro <input type="checkbox"/>	Totalmente inseguro <input type="checkbox"/>
03.	¿Qué tanto le preocupa que lo puedan despedir?	81 % - 100% <input type="checkbox"/>	61% - 80% <input type="checkbox"/>	41% - 60% <input type="checkbox"/>	21% - 40% <input type="checkbox"/>	0% - 20% <input type="checkbox"/>
04.	¿Siente inseguridad con respecto a su futuro en la empresa?	Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>
05.	¿Qué tan seguro se siente usted de sí mismo en la empresa para la que labora?	Totalmente seguro <input type="checkbox"/>	Seguro <input type="checkbox"/>	Ni seguro ni inseguro <input type="checkbox"/>	Inseguro <input type="checkbox"/>	Totalmente inseguro <input type="checkbox"/>
06.	¿La remuneración que percibe, le brinda seguridad laboral?	Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>
07.	¿Qué tan seguro se ha sentido, cuando hay recorte de personal en su empresa?	Totalmente seguro <input type="checkbox"/>	Seguro <input type="checkbox"/>	Ni seguro ni inseguro <input type="checkbox"/>	Inseguro <input type="checkbox"/>	Totalmente inseguro <input type="checkbox"/>
08.	Cuando hay algún cambio en el trabajo, ¿Suele pensar que a ha suceder lo peor?	Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>
09.	¿Se siente a gusto en la empresa para la que labora?	Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>
10.	¿Considera que su empresa es un buen lugar para trabajar?	Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>
11.	¿Se siente orgulloso de pertenecer en la empresa para la que labora?	Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>
12.	¿Se siente integrado en la empresa para la que labora?	Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>
13.	¿Los procedimientos y políticas de la empresa están en relación con sus valores y principios éticos?	Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>
14.	¿Qué tanto cree usted que en su trabajo, su opinión es aceptada?	0% - 20% <input type="checkbox"/>	21% - 40% <input type="checkbox"/>	31% - 60% <input type="checkbox"/>	61% - 80% <input type="checkbox"/>	81% - 100% <input type="checkbox"/>
15.	¿Los principios y valores que fomenta su empresa son compatibles con los suyos?	Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>
16.	¿Los principios y valores que fomenta la empresa realmente son operantes que se aplican en la práctica?	Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>
17.	¿Considera que usted realiza un trabajo útil para la empresa?	Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>

18.	¿Se siente comprometido con su empleo y con las actividades laborales que está realizando actualmente?	Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>
19.	En circunstancias actuales, ¿se necesitaría muy poco para hacerle que deje la empresa para la que labora?	Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>
20.	¿Se siente comprometido con la empresa para la que labora?	Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>
21.	De acuerdo con el trabajo que desempeña, el sueldo que percibe lo considera:	Muy adecuado <input type="checkbox"/>	Adecuado <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Inadecuado <input type="checkbox"/>	Muy inadecuado <input type="checkbox"/>
22.	¿Considera que las prestaciones que percibe están dentro del mercado laboral?	Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>
23.	¿Considera que existe igualdad en la remuneración percibida en trabajos similares dentro de su empresa, entre hombres y mujeres?	Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>
24.	¿Los sueldos a los empleados y/o funcionarios se otorgan con base en sus resultados?	Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>
25.	De acuerdo con el nivel de sueldos que otorga su empresa, ¿su sueldo lo considera?	Muy adecuado <input type="checkbox"/>	Adecuado <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Inadecuado <input type="checkbox"/>	Muy inadecuado <input type="checkbox"/>
26.	¿Su sueldo le alcanza para mantener su calidad de vida?	Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>
27.	¿Considera que su nivel salarial y el de sus compañeros de área o departamento, están en concordancia con la situación económica de la empresa?	Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>
28.	Con respecto al mercado laboral su remuneración es:	Totalmente inadecuado <input type="checkbox"/>	Inadecuado <input type="checkbox"/>	Ni adecuado ni inadecuado <input type="checkbox"/>	Adecuado <input type="checkbox"/>	Totalmente adecuado <input type="checkbox"/>
29.	Considera que la remuneración que percibe por su trabajo es:	Muy adecuado <input type="checkbox"/>	Adecuado <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Inadecuado <input type="checkbox"/>	Muy inadecuado <input type="checkbox"/>
30.	¿Considera que su trabajo actual le permite desarrollar todas sus competencias laborales?	Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>
31.	¿Está satisfecho con su trayectoria en la empresa para la que labora?	Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>
32.	¿Piensa que los puestos mejores o más importantes que el suyo están ocupados por personas de menor capacidad y/o experiencia que usted?	Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>
33.	¿Considera que en su puesto usted tiene más funciones que sus compañeros; ganando lo mismo?	Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>
34.	Su ambiente laboral, lo considera:	Excelente <input type="checkbox"/>	Bueno <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Malo <input type="checkbox"/>	Pésimo <input type="checkbox"/>

35.	¿Se siente o se ha sentido desmotivado con el trabajo que realiza?	Siempre <input type="checkbox"/>	Casi siempre <input type="checkbox"/>	Algunas ocasiones <input type="checkbox"/>	Raras veces <input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>
36.	¿Qué tan satisfecho se siente con los resultados obtenidos por su trabajo?	Totalmente satisfecho <input type="checkbox"/>	Satisfecho <input type="checkbox"/>	Ni satisfecho ni insatisfecho <input type="checkbox"/>	Insatisfecho <input type="checkbox"/>	Totalmente insatisfecho <input type="checkbox"/>
37.	¿Qué tan satisfecho se siente con lo que ha aprendido en su trabajo?	Totalmente insatisfecho <input type="checkbox"/>	Insatisfecho <input type="checkbox"/>	Ni satisfecho ni insatisfecho <input type="checkbox"/>	Satisfecho <input type="checkbox"/>	Totalmente satisfecho <input type="checkbox"/>
38.	¿Qué tan satisfecho se siente con la estabilidad laboral que le proporciona su trabajo?	Totalmente satisfecho <input type="checkbox"/>	Satisfecho <input type="checkbox"/>	Ni satisfecho ni insatisfecho <input type="checkbox"/>	Insatisfecho <input type="checkbox"/>	Totalmente insatisfecho <input type="checkbox"/>
39.	¿Qué tan satisfecho se siente con las actividades que realiza?	Totalmente satisfecho <input type="checkbox"/>	Satisfecho <input type="checkbox"/>	Ni satisfecho ni insatisfecho <input type="checkbox"/>	Insatisfecho <input type="checkbox"/>	Totalmente insatisfecho <input type="checkbox"/>
40.	¿Qué tan satisfecho se siente en su trabajo?	Totalmente insatisfecho <input type="checkbox"/>	Insatisfecho <input type="checkbox"/>	Ni satisfecho ni insatisfecho <input type="checkbox"/>	Satisfecho <input type="checkbox"/>	Totalmente satisfecho <input type="checkbox"/>
41.	El interés que tiene por su trabajo es:	Muy alto <input type="checkbox"/>	Alto <input type="checkbox"/>	Ni alto ni bajo <input type="checkbox"/>	Bajo <input type="checkbox"/>	Muy bajo <input type="checkbox"/>
42.	¿Le gustaría cambiar de puesto dentro de su actual empresa?	Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>
43.	La mayoría de las actividades en las que participa en su trabajo, no constituyen un reto, no son estimulantes ni recompensantes:	Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>
44.	¿Se siente satisfecho en su trabajo?	Totalmente satisfecho <input type="checkbox"/>	Satisfecho <input type="checkbox"/>	Ni satisfecho ni insatisfecho <input type="checkbox"/>	Insatisfecho <input type="checkbox"/>	Totalmente insatisfecho <input type="checkbox"/>
45.	De acuerdo a las responsabilidades que le son asignadas, el nivel de puesto que tiene, lo considera:	Totalmente adecuado <input type="checkbox"/>	Adecuado <input type="checkbox"/>	Ni adecuado ni inadecuado <input type="checkbox"/>	Inadecuado <input type="checkbox"/>	Totalmente inadecuado <input type="checkbox"/>
46.	¿Depende por completo para hacer su trabajo; que le digan sus jefes qué hacer?	Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>
47.	¿Cuenta con la libertad de decidir cómo realizar su trabajo?	Siempre <input type="checkbox"/>	Casi siempre <input type="checkbox"/>	Algunas ocasiones <input type="checkbox"/>	Raras veces <input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>
48.	¿Prefiere cumplir órdenes a tomar la iniciativa?	Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>
49.	¿Prefiere tomar la iniciativa para llevar a cabo su trabajo, con sus responsabilidades consiguientes?	Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>
50.	Considera que la responsabilidad que le asignan en su trabajo es:	Totalmente inadecuado <input type="checkbox"/>	Inadecuado <input type="checkbox"/>	Ni adecuado ni inadecuado <input type="checkbox"/>	Adecuado <input type="checkbox"/>	Totalmente adecuado <input type="checkbox"/>
51.	La capacitación que le otorga la empresa, la considera:	Excelente <input type="checkbox"/>	Buena <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Mala <input type="checkbox"/>	Pésima <input type="checkbox"/>
52.	Durante el tiempo que ha permanecido en la empresa ¿qué tanto se ha desarrollado profesionalmente?	0% - 20% <input type="checkbox"/>	21% - 40% <input type="checkbox"/>	31% - 60% <input type="checkbox"/>	61% - 80% <input type="checkbox"/>	81% - 100% <input type="checkbox"/>
53.	¿El puesto que ocupa en la empresa, está en relación con su preparación académica?	Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>

54.	Con respecto a las actividades que realiza, ¿cree que existen oportunidades de promoción?	Siempre <input type="checkbox"/>	Casi siempre <input type="checkbox"/>	Algunas ocasiones <input type="checkbox"/>	Raras veces <input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>
55.	¿El puesto que ocupa en la empresa, está en proporción con la experiencia que usted tenía cuando ingreso a ella?	Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>
56.	Cuando ha requerido capacitación, ¿Se le ha otorgado?	Siempre <input type="checkbox"/>	Casi siempre <input type="checkbox"/>	Algunas ocasiones <input type="checkbox"/>	Raras veces <input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>
57.	¿Su empresa le ha apoyado para seguirse preparando académicamente?	Siempre <input type="checkbox"/>	Casi siempre <input type="checkbox"/>	Algunas ocasiones <input type="checkbox"/>	Raras veces <input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>
58.	¿Las oportunidades de desarrollo de su empresa, se dan por igual al personal femenino que al masculino?	Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>
59.	Dadas las condiciones actuales, ¿qué tanto cree usted que sean favorables para su desarrollo personal?	Totalmente favorable <input type="checkbox"/>	Favorable <input type="checkbox"/>	Ni favorable ni desfavorable <input type="checkbox"/>	Desfavorable <input type="checkbox"/>	Totalmente desfavorable <input type="checkbox"/>
60.	En el tiempo que lleva laborando en la empresa, su progreso profesional lo considera:	Totalmente adecuado <input type="checkbox"/>	Adecuado <input type="checkbox"/>	Ni adecuado ni inadecuado <input type="checkbox"/>	Inadecuado <input type="checkbox"/>	Totalmente inadecuado <input type="checkbox"/>
61.	¿Existe movilidad o cambios respecto a las funciones que debe realizar?	Siempre <input type="checkbox"/>	Casi siempre <input type="checkbox"/>	Algunas ocasiones <input type="checkbox"/>	Raras veces <input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>
62.	¿Cómo considera el plan de vida y carrera que le ofrece la empresa para la que labora?	Totalmente adecuado <input type="checkbox"/>	Adecuado <input type="checkbox"/>	Ni adecuado ni inadecuado <input type="checkbox"/>	Inadecuado <input type="checkbox"/>	Totalmente inadecuado <input type="checkbox"/>
63.	La comunicación con sus compañeros de trabajo es:	Pésima <input type="checkbox"/>	Mala <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Buena <input type="checkbox"/>	Excelente <input type="checkbox"/>
64.	La comunicación, específicamente de trabajo que tiene con su jefe, la considera:	Pésima <input type="checkbox"/>	Mala <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Buena <input type="checkbox"/>	Excelente <input type="checkbox"/>
65.	La comunicación que tiene con su(s) jefe(s) es:	Pésima <input type="checkbox"/>	Mala <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Buena <input type="checkbox"/>	Excelente <input type="checkbox"/>
66.	¿Se han generado rumores que afectan la percepción de su desempeño laboral en la empresa?	Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>
67.	¿Lo mantienen informado de las perspectivas de negocio o de cambio de la empresa?	Siempre <input type="checkbox"/>	Casi siempre <input type="checkbox"/>	Algunas ocasiones <input type="checkbox"/>	Raras veces <input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>
68.	¿Le parece fácil decirle a los demás en el trabajo cuando se siente: frustrado, molesto o enojado con ellos?	Nunca <input type="checkbox"/>	Raras veces <input type="checkbox"/>	Algunas ocasiones <input type="checkbox"/>	Casi siempre <input type="checkbox"/>	Siempre <input type="checkbox"/>
69.	¿Cómo considera la comunicación que existe en la empresa para la que labora?	Totalmente inadecuado <input type="checkbox"/>	Inadecuado <input type="checkbox"/>	Ni adecuado ni inadecuado <input type="checkbox"/>	Adecuado <input type="checkbox"/>	Totalmente adecuado <input type="checkbox"/>
70.	La relación con jefe inmediato es:	Pésima <input type="checkbox"/>	Mala <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Buena <input type="checkbox"/>	Excelente <input type="checkbox"/>
71.	El trato que recibe de su jefe inmediato es:	Excelente <input type="checkbox"/>	Bueno <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Malo <input type="checkbox"/>	Pésimo <input type="checkbox"/>
72.	¿Considera que su jefe suele hacer caso a rumores o informaciones que algunos le transmiten interesadamente sobre usted?	Siempre <input type="checkbox"/>	Casi siempre <input type="checkbox"/>	Algunas ocasiones <input type="checkbox"/>	Raras veces <input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>
73.	Cuando surgen problemas de trabajo, la retroalimentación con su jefe es:	Muy madura <input type="checkbox"/>	Madura <input type="checkbox"/>	Ni madura ni inmadura <input type="checkbox"/>	Inmadura <input type="checkbox"/>	Muy inmadura <input type="checkbox"/>
74.	Cuando su jefe le llama la atención, ¿lo hace en privado?	Siempre <input type="checkbox"/>	Casi siempre <input type="checkbox"/>	Algunas ocasiones <input type="checkbox"/>	Raras veces <input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>

75.	Su jefe propicia que se resuelvan los problemas de trabajo por medio del diálogo respetuoso, cordial y amable.	Siempre <input type="checkbox"/>	Casi siempre <input type="checkbox"/>	Algunas ocasiones <input type="checkbox"/>	Raras veces <input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>
76.	¿Su jefe lo orienta en la solución de problemas?	Siempre <input type="checkbox"/>	Casi siempre <input type="checkbox"/>	Algunas ocasiones <input type="checkbox"/>	Raras veces <input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>
77.	¿Considera que su jefe es demasiado exigente con su trabajo?	Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>
78.	La proximidad y frecuencia con que su jefe le da seguimiento es:	Muy alta <input type="checkbox"/>	Alta <input type="checkbox"/>	Ni alta ni baja <input type="checkbox"/>	Baja <input type="checkbox"/>	Muy baja <input type="checkbox"/>
79.	La forma en la que su jefe juzga su trabajo es:	Totalmente justa <input type="checkbox"/>	Justa <input type="checkbox"/>	Ni justa ni injusta <input type="checkbox"/>	Injusta <input type="checkbox"/>	Totalmente injusta <input type="checkbox"/>
80.	El apoyo que recibe de su jefe es:	Totalmente adecuado <input type="checkbox"/>	Adecuado <input type="checkbox"/>	Ni adecuado ni inadecuado <input type="checkbox"/>	Inadecuado <input type="checkbox"/>	Totalmente inadecuado <input type="checkbox"/>
81.	¿Considera que su jefe suele hacer caso a rumores o informaciones que algunos le transmiten interesadamente sobre sus compañeros de trabajo?	Siempre <input type="checkbox"/>	Casi siempre <input type="checkbox"/>	Algunas ocasiones <input type="checkbox"/>	Raras veces <input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>
82.	Considera que existe “lucha” o “pugna” entre sus compañeros para subir o mejorar de puesto, a costa de los demás:	Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>
83.	¿Sus compañeros lo han desanimado por rumores o comentarios acerca de su futuro profesional en la empresa?	Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>
84.	La integración de su grupo de trabajo, lo considera:	Excelente <input type="checkbox"/>	Bueno <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Malo <input type="checkbox"/>	Pésimo <input type="checkbox"/>
85.	Cuando existen conflictos en su grupo de trabajo, ¿éstos se resuelven a través del diálogo respetuoso, cordial y abierto?	Siempre <input type="checkbox"/>	Casi siempre <input type="checkbox"/>	Algunas ocasiones <input type="checkbox"/>	Raras veces <input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>
86.	La relación que usted tiene con sus compañeros de trabajo es:	Totalmente adecuado <input type="checkbox"/>	Adecuado <input type="checkbox"/>	Ni adecuado ni inadecuado <input type="checkbox"/>	Inadecuado <input type="checkbox"/>	Totalmente inadecuado <input type="checkbox"/>
87.	En su área de trabajo, ¿el mobiliario que utiliza es el adecuado para realizar las actividades que le son asignadas?	Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>
88.	El equipo y señalamientos de seguridad con los que cuenta la empresa, los considera:	Totalmente adecuado <input type="checkbox"/>	Adecuado <input type="checkbox"/>	Ni adecuado ni inadecuado <input type="checkbox"/>	Inadecuado <input type="checkbox"/>	Totalmente inadecuado <input type="checkbox"/>
89.	La iluminación que existe en su área de trabajo, la considera:	Totalmente adecuado <input type="checkbox"/>	Adecuado <input type="checkbox"/>	Ni adecuado ni inadecuado <input type="checkbox"/>	Inadecuado <input type="checkbox"/>	Totalmente inadecuado <input type="checkbox"/>
90.	El orden y la limpieza que se mantiene en el lugar de trabajo, la considera:	Totalmente adecuado <input type="checkbox"/>	Adecuado <input type="checkbox"/>	Ni adecuado ni inadecuado <input type="checkbox"/>	Inadecuado <input type="checkbox"/>	Totalmente inadecuado <input type="checkbox"/>
91.	La ventilación en su espacio de trabajo es:	Totalmente adecuado <input type="checkbox"/>	Adecuado <input type="checkbox"/>	Ni adecuado ni inadecuado <input type="checkbox"/>	Inadecuado <input type="checkbox"/>	Totalmente inadecuado <input type="checkbox"/>
92.	En general, los procedimientos de seguridad en donde usted labora son:	Totalmente adecuado <input type="checkbox"/>	Adecuado <input type="checkbox"/>	Ni adecuado ni inadecuado <input type="checkbox"/>	Inadecuado <input type="checkbox"/>	Totalmente inadecuado <input type="checkbox"/>
93.	El espacio en donde usted labora es:	Totalmente adecuado <input type="checkbox"/>	Adecuado <input type="checkbox"/>	Ni adecuado ni inadecuado <input type="checkbox"/>	Inadecuado <input type="checkbox"/>	Totalmente inadecuado <input type="checkbox"/>

94.	En general, las condiciones físicas que existen en su trabajo son:	Totalmente inadecuado <input type="checkbox"/>	Inadecuado <input type="checkbox"/>	Ni adecuado ni inadecuado <input type="checkbox"/>	Adecuado <input type="checkbox"/>	Totalmente adecuado <input type="checkbox"/>
95.	¿Acaba la jornada de trabajo cansado?	Siempre <input type="checkbox"/>	Casi siempre <input type="checkbox"/>	Algunas ocasiones <input type="checkbox"/>	Raras veces <input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>
96.	Por el tipo de trabajo que realiza, ¿se le cansa la vista?	Nunca <input type="checkbox"/>	Raras veces <input type="checkbox"/>	Algunas ocasiones <input type="checkbox"/>	Casi siempre <input type="checkbox"/>	Siempre <input type="checkbox"/>
97.	Con respecto a las presiones que existen en su trabajo, ¿cómo siente su salud?	Muy buena <input type="checkbox"/>	Buena <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Mala <input type="checkbox"/>	Muy mala <input type="checkbox"/>
98.	Comió comida rápida o chatarra en lugar de una comida completa, por no tener tiempo por cargas excesivas de trabajo:	Nunca <input type="checkbox"/>	Raras veces <input type="checkbox"/>	Algunas ocasiones <input type="checkbox"/>	Casi siempre <input type="checkbox"/>	Siempre <input type="checkbox"/>
99.	¿Se siente apurado y presionado por el tiempo que le dan para realizar su trabajo?	Nunca <input type="checkbox"/>	Raras veces <input type="checkbox"/>	Algunas ocasiones <input type="checkbox"/>	Casi siempre <input type="checkbox"/>	Siempre <input type="checkbox"/>
100.	En el puesto que actualmente ocupa ¿usted está suficientemente reconocido por su jefe?	Siempre <input type="checkbox"/>	Casi siempre <input type="checkbox"/>	Algunas ocasiones <input type="checkbox"/>	Raras veces <input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>
101.	¿Considera que es factible la promoción con base en el desempeño, experiencia y valía aportada?	Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>
102.	¿Considera que por su experiencia laboral o formación académica debería ganar más?	Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>
103.	¿Qué tan reconocido se siente usted en su trabajo?	Muy reconocido <input type="checkbox"/>	Reconocido <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	No reconocido <input type="checkbox"/>	Nada reconocido <input type="checkbox"/>
104.	Dentro de su trabajo le dejan tomar las decisiones que le corresponden:	Siempre <input type="checkbox"/>	Casi siempre <input type="checkbox"/>	Algunas ocasiones <input type="checkbox"/>	Raras veces <input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>
105.	Para promociones de puesto; cuentan más las relaciones amistosas que los resultados de trabajo:	Siempre <input type="checkbox"/>	Casi siempre <input type="checkbox"/>	Algunas ocasiones <input type="checkbox"/>	Raras veces <input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>
106.	Considera que cumple con los objetivos esperados por la empresa a un nivel del:	0% - 20% <input type="checkbox"/>	21% - 40% <input type="checkbox"/>	31% - 60% <input type="checkbox"/>	61% - 80% <input type="checkbox"/>	81% - 100% <input type="checkbox"/>
107.	¿En qué proporción logra las metas asignadas a su puesto?	0% - 20% <input type="checkbox"/>	21% - 40% <input type="checkbox"/>	31% - 60% <input type="checkbox"/>	61% - 80% <input type="checkbox"/>	81% - 100% <input type="checkbox"/>
108.	¿Alcanza las metas establecidas por la empresa, en su puesto?	Nunca <input type="checkbox"/>	Raras veces <input type="checkbox"/>	Algunas ocasiones <input type="checkbox"/>	Casi siempre <input type="checkbox"/>	Siempre <input type="checkbox"/>
109.	¿Se siente bien con lo que ha logrado profesionalmente dentro de la empresa?	Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>
110.	¿Le presiona el tiempo que le asignan para desarrollar su trabajo?	Siempre <input type="checkbox"/>	Casi siempre <input type="checkbox"/>	Algunas ocasiones <input type="checkbox"/>	Raras veces <input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>
111.	En general, tiende a ser un tanto crítico, pesimista y cínico acerca de la mayor parte de las cosas en su trabajo?	Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>
112.	¿Suele pensar que es menos competente o menos importante que otros compañeros de trabajo?	Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>

113	¿Conoce bien, qué aporta su trabajo al conjunto de la empresa?	Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>
114	¿Están bien balanceadas las cargas de trabajo entre los integrantes de su área o departamento?	Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>
115	¿Las condiciones laborales (políticas, procedimientos y lineamientos) favorecen la realización de su trabajo?	Siempre <input type="checkbox"/>	Casi siempre <input type="checkbox"/>	Algunas ocasiones <input type="checkbox"/>	Raras veces <input type="checkbox"/>	Nunca <input type="checkbox"/>
116	En su departamento o área de trabajo el índice de rotación de personal anual es aproximadamente del:	0% - 20% <input type="checkbox"/>	21% - 40% <input type="checkbox"/>	31% - 60% <input type="checkbox"/>	61% - 80% <input type="checkbox"/>	81% - 100% <input type="checkbox"/>
117	En la empresa en donde usted labora, el índice de rotación de personal anual es aproximadamente del:	100% - 81% <input type="checkbox"/>	80% - 61% <input type="checkbox"/>	60% - 41% <input type="checkbox"/>	40% - 21% <input type="checkbox"/>	20% - 0% <input type="checkbox"/>
118	¿Las políticas y procedimientos de la empresa favorecen la negociación ganar – ganar, sobre aspectos labores?	Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>
119	En su opinión, los objetivos que se plantea la empresa, ¿se logran cabalmente a través de sus funcionarios?	Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>
120	¿Las funciones y actividades que se asignan en su área de trabajo, están definidas en cada puesto?	Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>
121	Al retirarse personal de la empresa, ¿se reasignan las funciones con el personal existente, en lugar de contratar personal?	Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>	En desacuerdo <input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/>	De acuerdo <input type="checkbox"/>	Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>
122	¿Cómo considera la estructura, políticas y procedimientos que rigen a la empresa para la que labora?	Totalmente adecuado <input type="checkbox"/>	Adecuado <input type="checkbox"/>	Ni adecuado ni inadecuado <input type="checkbox"/>	Inadecuado <input type="checkbox"/>	Totalmente inadecuado <input type="checkbox"/>

Marque con una "X" la respuesta que considere se acerca más a cómo se siente con respecto a los siguientes puntos:

		0% - 20%	21% - 40%	31% - 60%	61% - 80%	81% - 100%
123	Contento:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
124	Realizado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
125	Seguro:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
126	Comprendido:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
127	Apoyado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
128	Tranquilo:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
129	Alentado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
130	Activo:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
131	Capacitado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
132	Confiado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
133	Conforme:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
134	Escuchado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
135	Interesado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
136	Satisfecho:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
137	Motivado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
138	Estresado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
139	Presionado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
140	Desilusionado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
141	Agobiado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
142	Intranquilo:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
143	Limitado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
144	Apático:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
145	Agitado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
146	Agresivo:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
147	Ansioso:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
148	Inseguro:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
149	Desmotivado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
150	Agotado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
151	Malhumorado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
152	Enfermo:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
153	Deprimido:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
154	Infravalorado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
155	Molesto:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
156	Inactivo:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
157	Frustrado:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
158	Inconforme:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>