



**U** **NIVERSIDAD**  
**I** **NSURGENTES**

*Plantel Xola*

**LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA CON  
INCORPORACIÓN A LA U.N.A.M. CLAVE 3315-25**

"EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR  
DETERMINANTE EN LA SATISFACCIÓN LABORAL  
DEL SERVIDOR PÚBLICO DE BASE DE LAS  
OFICINAS CENTRALES DE LA COMISIÓN  
NACIONAL PARA LA PROTECCIÓN Y DEFENSA  
DE LOS USUARIOS DE SERVICIOS FINANCIEROS"

**T E S I S**

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

**HERRERA CABAÑEZ ADRIANA**

ASESOR: MTRO. HUMBERTO GARCÍA HERNÁNDEZ



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.

## **DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS**

*Este trabajo tiene 3 DEDICATORIAS muy especiales:*

- A mis padres y hermanos por el apoyo incondicional y el esfuerzo realizado para cerrar este ciclo de mi vida: mi carrera profesional como LIC. EN PSICOLOGIA. Mil gracias los amo.*
- Al amor de mi vida, que durante esta etapa fue un gran apoyo y motivador. Te amo Roberto que Dios te bendiga.*
- A las 5 personitas especiales en mi vida: Fer, Pau, Chris, Reni y Karol por todos los momentos maravillosos que me han dado y por hacerme la tía más feliz. Los amo y ojala esto sea un gran ejemplo para ustedes.*

*AGRADECIMIENTOS A:*

- Dios por haber estado siempre a mi lado y permitirme realizar este sueño.*
- Toda mi familia que en todo momento estuvo al pendiente y me dio su apoyo y ayuda incondicional.*
- Mi asesor de tesis el Dr. Humberto García por su tiempo y su gran experiencia, de la cual aprendí mucho.*
- Aquellos maestros que me apoyaron y me transmitieron sus conocimientos en esta etapa.*
- El personal de la CONDUSEF por sus facilidades y colaboración para la realización de este proyecto.*
- Mis amigos y compañeros que compartieron a mi lado esta maravillosa carrera.*

***A TODOS GRACIAS Y QUE DIOS LOS BENDIGA.***

***LIC. ADRIANA HERRERA CABANEZ.***

# ÍNDICE

<b>RESUMEN</b>	1
<b>INTRODUCCIÓN</b>	2
<b>CAPÍTULO I. CLIMA ORGANIZACIONAL.</b>	
Definiciones de Clima Organizacional	6
Delimitación de conceptos: Clima y Cultura Organizacional	14
Características de Clima Organizacional	16
Tipologías del Clima Organizacional (Teoría de Likert)	16
Factores considerados en la medición del Clima Organizacional	19
Modelo de Dessler sobre Clima Organizacional	28
Funciones del Clima Organizacional	28
Importancia del Clima Organizacional	29
<b>CAPÍTULO II. SATISFACCIÓN LABORAL.</b>	
Definición de satisfacción laboral.	31
Factores que influyen en la satisfacción laboral de los empleados.	32
Antecedentes de la satisfacción con el trabajo.	46
Teorías de la satisfacción en el trabajo.	47
a) Teoría de Maslow.	48
b) Teoría de Vroom.	50
c) Teoría de Stogdill.	51
d) Teoría de Herzberg.	51
Consecuencias de la Satisfacción Laboral en la conducta del trabajador.	55
<b>CAPÍTULO III. COMISIÓN NACIONAL PARA LA PROTECCIÓN DE LOS USUARIOS DE SERVICIOS FINANCIEROS (CONDUSEF).</b>	
Definición de la CONDUSEF.	59
Antecedentes de la CONDUSEF.	59
Misión.	61
Visión.	61
Valores.	62
Domicilio social.	63
Organigrama.	64
Funciones.	65

Manual de Organización Específico de la Dirección de Orientación y Conciliación.	
a) Antecedentes.	68
b) Atribuciones.	71
c) Organigrama.	73
d) Estructura Orgánica.	74
e) Objetivos y Funciones de la Dirección General de Orientación y Conciliación.	74
1. Dirección de Orientación y Unidades Especializadas.	77
a) Departamento de Enlaces con Unidades Especializadas.	80
b) Departamento de Orientación Telefónica y Atención al Público.	82
2. Dirección de Conciliación.	83
a) Departamento de Conciliación en Materia de Bancos y Organizaciones Auxiliares.	85
b) Departamento de Conciliación en Materia de Seguros y Fianzas.	88
c) Departamento de Conciliación en Materia del SAR.	90
Modalidades de Atención a Usuarios de la CONDUSEF.	
a) Ventanilla Única.	92
b) Asesoría Técnico Jurídica Personalizada.	94
c) Asesoría Técnico Jurídica por Escrito.	96
d) Asesoría Técnico Jurídica por Correo Electrónico.	98
e) Asesoría Técnico Jurídica del Centro de Atención Telefónica (CAT).	99
Proceso de Atención a Usuarios de la CONDUSEF.	101
Condiciones Generales de Trabajo de la CONDUSEF.	102
a) Clasificación, concepto y características de los trabajadores de la CONDUSEF.	102
b) Nombramiento y Admisión de los trabajadores de base.	104
c) El Salario, las jornadas de trabajo, la asistencia y puntualidad, vacaciones y licencias.	104
d) Derechos de los trabajadores de base.	106
e) Obligaciones de los trabajadores de base.	107
f) Prohibiciones de los trabajadores de base.	108
g) Prestaciones de los trabajadores de base.	110
h) Estímulos y recompensas para los trabajadores de base.	111
Código de conducta de los servidores públicos de la CONDUSEF aplicables a sus trabajadores de base	
a) Principios éticos.	112
b) Principios de conducta.	113

## **CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA**

Planteamiento del problema.	116
Tipo de investigación.	116
Justificación.	116
Objetivos.	117
Hipótesis.	117
Variables.	118
Definición conceptual de las variables.	118
Definición operacional de las variables.	119
Criterios de Inclusión para determinar la muestra.	124
Técnica de muestreo.	125
Diseño de investigación.	125
Determinación del ambiente.	126
Procedimiento.	126
Técnica estadística.	127
Análisis de resultados.	127

<b>CONCLUSIONES</b>	139
---------------------	-----

<b>SUGERENCIAS Y LIMITACIONES</b>	144
-----------------------------------	-----

<b>REFERENCIAS</b>	146
--------------------	-----

## **ANEXOS**

1. Escrito petición de la Universidad Insurgentes a la CONDUSEF.	150
2. Escala de Clima Organizacional.	151
3. Escala de Satisfacción Laboral.	152

## **RESUMEN.**

En el presente trabajo de investigación Cuasiexperimental, se analizó el Clima Organizacional como factor determinante en la Satisfacción Laboral en los Trabajadores de Base de la CONDUSEF, por lo que se procedió a estudiar dichas variables y su relación.

Se utilizó la técnica de muestreo no probabilístico de tipo incidental, quedando conformada la muestra por 18 hombres y 17 mujeres, cuyas edades oscilan entre 21 y 59 años, todos ellos empleados de base con un mínimo de 1 año de antigüedad en el puesto dentro de la adscripción de la Dirección de Orientación y Conciliación de la CONDUSEF.

El 51% de la muestra percibió el Clima Organizacional como muy favorable y el 49% de la muestra lo percibió como favorable. Asimismo, el 54% de la muestra presentó un rango promedio de Satisfacción Laboral, el 43% de la muestra presentó un rango alto de Satisfacción Laboral, y tan solo un 3% de la muestra manifestó Insatisfacción Laboral.

Los resultados obtenidos en la investigación muestran que los trabajadores de base de la CONDUSEF, perciben el Clima Laboral como favorable y presentan elevados niveles de Satisfacción Laboral, por lo que se demuestra que existe una correlación directamente proporcional entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los trabajadores de base de la CONDUSEF.

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación se enfoca en el estudio de la relación que existe entre el Clima Laboral y la Satisfacción del trabajador. El Clima Organizacional se compone de diferentes factores indispensables para la empresa los cuales permiten al trabajador realice su trabajo de manera favorable para el logro de los objetivos de la Organización y para el logro de los objetivos de los mismos trabajadores.

El Clima Organizacional está conformado por factores psicológicos, sociales y físicos a fines al ambiente de una organización, que afecta la interacción humana en el trabajo, e influye en el comportamiento de todos los trabajadores. Un adecuado Clima Laboral fomenta que el empleado perciba su trabajo más interesante, se sienta cómodo, competitivo y parte de la empresa; asimismo, fomenta el desarrollo personal del trabajador, en cuanto a su comportamiento, el empleado mostrará una actitud positiva hacia su trabajo, a lo que se conoce como Satisfacción Laboral.

Al respecto, puede suponerse que un elevado nivel de Satisfacción Laboral en el trabajador produce una continua creatividad y productividad en beneficio de la Organización.

La presente investigación está orientada fundamentalmente a analizar si el Clima Organizacional influye para que los empleados estén satisfechos con respecto al ámbito laboral, es decir, se determinará sí existe correlación entre Clima



Organizacional y Satisfacción Laboral de los trabajadores de base del área de Atención a Usuarios, pertenecientes a la Dirección de Orientación y Conciliación de la CONDUSEF.

Para lograr lo anterior, esta investigación quedó estructurada en cuatro capítulos los cuales quedan comprendidos sistemáticamente de la siguiente forma: el Capítulo I denominado “Clima Organizacional” en el cual, se define al mismo, se determinan sus características, se analiza su tipología y teorías que lo explican.

En el Capítulo II titulado “Satisfacción Laboral” se expone la definición de este fenómeno psicológico, se analizan los factores, los antecedentes, así como, las teorías relacionadas con la Satisfacción Laboral, tales como: Maslow, Vroom, Stogdill y Herzberg; también se estudian las consecuencias de la Satisfacción Laboral en la conducta de los trabajadores.

Por otra parte, en el Capítulo III designado “Comisión Nacional para la Protección de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF)”, se analiza el curriculum empresarial de esta organización pública federal, y se estudia el manual específico de la Dirección de Orientación y Conciliación, así como, las condiciones Generales de Trabajo de los empleados de base de dicha Organización.

Respecto al Capítulo IV intitulado “Metodología”, se plantea el problema de investigación, se determinan: las hipótesis, las variables, el tipo de investigación, el diseño de investigación, la muestra, el ambiente, y se desarrolla el

procedimiento de evaluación de la muestra; asimismo, se especifica el tratamiento estadístico a los resultados obtenidos.

Finalmente cabe resaltar la importancia de analizar el Clima Organizacional y la Satisfacción en el ámbito laboral ya que ambos fenómenos psicológicos resultan ser fundamentalmente útiles para la Organización y para los trabajadores, primero porque las empresas conocen cuáles son los factores que provocan satisfacción laboral en sus trabajadores, y en segundo lugar para que se tome en cuenta el Clima Laboral como tema primordial dentro de una Organización ya que la forma de comportarse de un individuo en el trabajo, no depende solo de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su dinámica de trabajo y los componentes de su ámbito laboral.

Al respecto, la CONDUSEF tiene interés en fomentar un Clima Organizacional óptimo para generar en los servidores públicos de base adscritos a ella, la Satisfacción en el trabajo y que con ello exista un buen desempeño de las funciones de dichos servidores.

---

---

*CAPÍTULO I*

**CLIMA  
ORGANIZACIONAL**

---

---

# CAPÍTULO I

## CLIMA ORGANIZACIONAL

### DEFINICIONES DE CLIMA LABORAL.

Es importante mencionar que la definición de clima laboral, clima organizacional o ambiente laboral es prácticamente la misma, motivo por el cual se utiliza de forma indistinta en el presente trabajo de investigación.

La palabra clima como tal tiene un origen griego que significa pendiente o inclinación.

Según Brunet el concepto de Clima Organizacional “es una abstracción reciente ya que fue introducida por primera vez en la psicología industrial por Gellerman en 1960. Sin embargo los orígenes teóricos de este concepto no están siempre claros en la investigación. Además su definición o utilización varía a menudo en función de los investigadores que lo estudian. Frecuentemente se confunde con la noción de cultura y a veces de liderazgo y los determinantes del clima no son siempre tan explícitos como sus efectos” (Brunet, 1992).

Las características del concepto de clima organizacional según Brunet son:

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

Por otra parte, el concepto de clima organizacional se constituye por una gama de aspectos de dos escuelas de pensamiento: a) Escuela de la Gestalt y, b) Escuela Funcionalista, por las cuales el concepto de clima laboral se puede definir de 3 formas:

1. Medida múltiple de los atributos organizacionales.
2. Medida perceptiva de los atributos individuales.
3. Medida perceptiva de los atributos organizacionales.

Antes de abordar dichas definiciones, es conveniente subrayar qué se entiende por estructura y por procesos organizacionales (cuadro 1). En general “estructura” corresponde a la organización física de los componentes de una empresa, mientras que “proceso” se relaciona con recursos humanos. Con esto podemos decir, que el estudio del clima necesita entonces, del examen de sus componentes físicos y humanos.

**CUADRO 1.** En esta tabla se mencionan las “variables más importantes de la estructura y de los procesos organizacionales” (Brunet, 1992).

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.	PROCESO ORGANIZACIONAL.
Envergadura de control.	Liderazgo.
Dimensión y tamaño de la organización.	Comunicación.
Número de los niveles jerárquicos.	Control.
Configuración jerárquica de puesto.	Gestión de conflictos.
La relación dimensión de una.	Coordinación.
Especialización de funciones.	Centralización/descentralización de la toma de decisiones.
Centralización/descentralización de la toma de decisiones.	Especialización de funciones.
Normalización de los procedimientos.	Estatus, papel y relaciones.
Aspecto formal de los procedimientos.	Mecanismos de socialización de los empleados.
Grado de independencia de los diferentes subsistemas.	Grado de autonomía de los empleados.

Visto lo anterior, a continuación se explican según Brunet (1992) a grandes rasgos los tres modos diferentes de investigación de climas ya mencionados.

### **Medida múltiple de los Atributos Organizacionales.**

En la medida múltiple de los Atributos Organizacionales, se considera el clima como un grupo de características que: **a)** Describen una organización y la distinguen de otras, **b)** Son de permanencia relativamente estable en el tiempo, **c)** Influyen en la conducta de las personas.

### **Medida Perceptiva de los Atributos Individuales.**

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

### **Medida Perceptiva de los Atributos Organizacionales.**

Dentro de esta perspectiva, el clima está definido como una serie de características que: a) Son percibidas a propósito de una organización y/o de sus

departamentos y que, b) Pueden ser deducidas según la forma en que la organización y/o unidades actúan consciente o inconscientemente con sus miembros y la sociedad.

Las variables propias de la organización como la estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones del clima. Aquí el individuo actúa como filtrador de información que utiliza sus características personales y los acontecimientos que ocurra alrededor de él, de las características de su organización.

Otro autor, Fremont, E Kast (1983) indica que “el clima laboral se define como las fuerzas más específicas que son importantes para los procesos de transformación y toma de decisiones en la organización y atañen que el clima está constituido por una serie de procesos, fuerzas, factores y estructuras (físicas y sociales) que influyen en menor y mayor grado directa o indirectamente en los organismos”.

### **Definiciones de Clima o Ambiente Organizacional. Distintas escuelas**

Como se sabe diversas investigaciones sobre el tema tuvieron anteriormente resultados contradictorios y conclusiones teóricas erradas, producto de: definiciones diferentes sobre clima de la organización, métodos de medición diferentes, enfoques analíticos distintos y de que a veces se consideraba al clima



como una variable dependiente y otras como variable independiente o interviniente.

A continuación se presentara un cuadro con tres escuelas de pensamiento distintas con respecto a lo que cada una entiende como clima organizacional a fin de poder ampliar nuestra visión sobre el mismo.

**CUADRO 2.** Escuelas que definen la estructura organizacional (Paz, 2007)

Escuelas basadas en:	Descripción
<p><b>Características objetivas de la organización de la realidad</b></p>	<p>El clima de la organización se concibe como una serie de características que describen a la misma, que son relativamente <i>perdurables</i>, que influyen sobre la conducta de las personas o de los seres organizados y que pueden medirse mediante un gran número de métodos.</p> <p>El <b>efecto del clima</b> sobre la conducta del colaborador se contempla desde la perspectiva de: las <i>dimensiones estructurales</i> (<i>estilos de dirección, normas y medio ambiente fisiológico</i>), de los <i>propósitos</i> (<i>limitación y restricción de la libertad de decisión y de acción</i>), los <i>procesos de recompensa y retribución</i>.</p> <p>Los <b>métodos de medición</b> abarcan las <i>percepciones individuales</i> del medio ambiente y los <i>índices objetivos</i> de la <i>varianza situacional</i> y las <i>dimensiones estructurales</i> (estructura de la organización, procesos o medio ambiente físico del trabajo).</p>
<p><b>Percepción individual de atributos subjetivos y descripción</b></p>	<p>Conciben al clima organizacional como una serie de variables de la percepción, una serie de atributos cualitativos específicos de una organización determinada (modo en que una empresa trata a sus miembros, grado de autonomía individual, estilo de dirección, “calor”, apoyo y tipo de recompensa y retribución).</p> <p>Los <b>elementos críticos</b> consisten en las <i>percepciones individuales</i> (de la realidad) de la organización, y estas percepciones y descripción de las mismas influyen sobre la conducta y las actitudes del individuo dentro de la empresa.</p> <p>Mientras que en la anterior definición los índices objetivos de la</p>

	<p>organización constituyen el núcleo central en cuanto <i>realidad objetiva</i> “fuera” de la persona, en ésta definición se subraya la <i>percepción individual</i> de esta realidad exterior.</p> <p>Clima de la organización sería la suma de variables que constituyen una descripción de todos los estímulos que influyen sobre el individuo, además de las percepciones del mismo respecto a su organización.</p>
<p><b>Constructo personalizado y globalizado</b></p>	<p>Denominan clima de la organización al clima psicológico, se trata de un “<i>constructo personalista</i>”, una serie de percepciones globales del individuo sobre su organización. Estas <i>percepciones globales</i> reflejan la interacción entre las características personales y las de la organización.</p> <p>Es decir, combinación de características objetivas y hechos de la organización y características individuales del que percibe (valores, necesidades, objetivos, expectativas). Cómo percibe el individuo al entorno laboral sin tomar en cuenta cómo lo hacen otros al mismo entorno. Es un atributo aditivo del individuo y se mide así.</p>

### **Puntos comunes de las tres escuelas.**

Como se puede ver en el cuadro anterior se identifican los siguientes aspectos como una generalidad de las tres escuelas.

1. Clima se concibe como una cualidad relativamente perdurable.
2. Una organización se distingue de otras por su clima.
3. Esta cualidad interna de lo laboral resulta de la conducta, de las disposiciones y reglamentaciones que emanan de la dirección.
4. Los miembros de la organización perciben este clima.
5. El mismo sirve de base para describir la situación laboral.

### **Hipótesis sobre clima.**

- (a) Es una suma de percepciones.
- (b) Es descriptivo y no evaluativo.
- (c) El nivel de descripción se refiere a la empresa globalmente o a sus sistemas parciales o subsistemas.
- (d) Las percepciones tienen posibles consecuencias y secuelas en la conducta.

En el artículo de Paz (2007) se menciona que el clima de la organización se trata de una *descripción* del mundo laboral, pero la *satisfacción en el trabajo* representa una *evaluación*.

“Podría decirse que éstos tres enfoques constituyen partes de un proceso de desarrollo de tres etapas, que parte de las características objetivas y “externas” para el colaborador de la empresa (nivel 1), pasa por los atributos subjetivos de la organización percibidos por el individuo (nivel 2) y llega hasta el constructo psicológico del clima globalizado y personalizado (nivel 3), que representa las condiciones que el individuo forma acerca de la empresa.

Así, la calidad del clima individual de la organización depende de la interacción entre las características percibidas de la organización y las características personales del que percibe, es decir, la relación entre los atributos percibidos del medio ambiente de trabajo y la serie de estos atributos identificada por el empleado, valorada desde la perspectiva de sus expectativas y necesaria para él y que debe darse para provocar en él el sentimiento de un clima bueno o malo en la empresa” (Paz 2007).

Entonces el concepto de clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

### **DELIMITACIÓN DE CONCEPTOS: CLIMA Y CULTURA.**

Estudiosos como Katz y Kahn (1999) toman clima y cultura como sinónimos. Al intentar distinguirlo de la cultura organizacional, otros autores señalan que el clima está en un nivel inferior, pues está inmerso en ella. Según Silva (1996) “La cultura lo influye, orienta, forma e informa”. Como señala Palma (2004) “si la cultura es la construcción colectiva de significados abstractos, el clima sería, en consecuencia, la percepción o interpretación de los trabajadores en torno a esas asunciones acerca de su centro de labores”.

Alonso, Sánchez, Tejero y Retama (2000) aprecian así la diferencia: “el clima son las características organizacionales que los trabajadores perciben y describen de modo colectivo; mientras que la cultura es el conjunto de normas compartidas y conductas aprendidas que moldean la forma de actuar de las personas”. Refieren, asimismo, que el clima es subjetivo, temporal y manipulable. La cultura, en cambio, tiene una larga elaboración o procesamiento por el grupo, tiene raíces en la historia de éste, es un fenómeno de más larga duración y menos vulnerable a la manipulación. Aún más, estos autores remarcan el hecho de que en sus

investigaciones clima y cultura, medidos con sendos cuestionarios, apuntan a fenómenos diferentes y claramente distinguibles por sus evaluados.

Denison (1996), tras realizar un prolijo exámen de ambos conceptos, concluye que pese a su origen histórico diferente, en las investigaciones de los últimos años ambas entidades está acercándose y hasta intercambiando enfoques. Ya no puede atribuirse la exclusividad de la metodología cuantitativa a los estudios de clima ni la cualitativa a los trabajos sobre cultura.

Denison (1996) finaliza afirmando que la diferencia sería más aparente que real. Y que ambos conceptos se dirigen a lo mismo: “la creación e influencia de los contextos sociales en las organizaciones”.

## CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

**CUADRO 3.** Características que da Paz (2007) al Clima Organizacional.

CARACTERÍSTICA	FUNCIÓN
Cierta permanencia	Significa que puede contar con cierta estabilidad, aunque sus cambios son relativamente graduales.
Impacto sobre los comportamientos	Afecta y es afectado por los comportamientos de sus miembros. Afectan a la conducción de la organización y coordinación de las tareas.
Grado de compromiso e identificación de los miembros con la organización	Un buen clima tiene altas probabilidades de tener un impacto significativo en éstos aspectos. Con un mal clima no puede esperarse un alto grado de identificación con la firma.
Afectado por las variables	Que a su vez afecta a las mismas ya descritas anteriormente.
Ausentismo y rotación externa excesiva	Generalmente indican un muy mal clima laboral. Algo similar ocurre con la insatisfacción laboral.

## TIPOLOGÍAS DEL CLIMA (TEORÍA DE LIKERT).

Rensis Likert citado por Paz (2007), por su parte, sostiene que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura del la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc. Estas son variables causales. Otro grupo de variables son intervinientes y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación. Finalmente, Likert indica que las variables finales son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización. En ellas, se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización. Estos

tres tipos de variables influyen en la percepción del clima, por parte de los miembros de una organización. Para Likert es importante que se trate de la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una situación objetiva.

A partir de diferentes configuraciones de variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular.

Estos son:

- **Sistema I: Autoritario.** Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.
- **Sistema II: Paternal.** En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema I. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero concede ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.
- **Sistema III: Consultivo.** Este es un sistema organizacional en que existe mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.

- **Sistema IV: Participativo.** Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una partida grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logra altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

Para este fin se considera a Warren, B. (Duran, 1994) quien expone cuatro tipos de clima laboral que se pueden dar en una empresa, estos son:

1. El clima orientado hacia el poder.
  - a) Quienes toman las decisiones tienen una jerarquía que les permite determinar las condiciones de trabajo.
  - b) Se plantean objetivos personales para adquirir mejores posiciones a expensas de los demás, provocando luchas entre los individuos quienes buscan ser partícipes de ventajas particulares.
  - c) El bienestar particular de cada miembro de la organización depende de sus superiores.
  - d) Un ejemplo claro es una empresa de tipo familiar.
2. El clima orientado hacia el papel.
  - a) Hace énfasis en el orden y la racionalidad.
  - b) Los conflictos y la competencia son controlados a través de reglamentos y procedimientos.
  - c) La previsión y estabilidad de la empresa son características básicas para las organizaciones con esta orientación, motivo por el cual en estas empresas no es fácil hacer cambios.
  - d) Algunas empresas son los bancos, agencias de interés social, las aseguradoras, etc.



3. El clima orientado hacia el trabajo.
  - a) La empresa persigue metas específicas, encaminado a cumplir el objetivo principal.
  - b) Cualquier participante va a ser evaluado con respecto a su contribución para que se cumpla el objetivo.
  - c) La autoridad se obtiene si se ayuda a lograr el objetivo.
  - d) Los reglamentos y procedimientos que se consideran, son aquellos que influyen en la realización del objetivo.
  - e) Se da capacitación y adiestramiento a los individuos que carecen de conocimientos para desarrollar sus tareas.
  
4. El clima orientado hacia la gente.
  - a) Se atienden las necesidades de los empleados.
  - b) No se espera que el personal haga cosas contrarias a sus valores.
  - c) Los trabajadores impopulares comparten todo por igual.
  - d) Los ejemplos incluyen algunas organizaciones de investigación y desarrollo, firmas consultoras y grupos civiles de voluntarios.

## **FACTORES CONSIDERADOS EN LA MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.**

Se refiere a los aspectos a tener en cuenta al momento de realizar un relevamiento sobre clima organizativo en una empresa. *Litwin y Stinger* (citados en Paz, 2007) postulan la existencia de dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de una organización. Además se incluye otras

dimensiones propuestas por diversos autores a fin de ampliar el espectro del tema.

- **Estructura:** Esta escala representa la *percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor*. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.
- **Responsabilidad:** Es la *percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo*. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.
- **Recompensa:** Corresponde a la *percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho*. También de la relación estrecha existente entre el rendimiento real y la retribución.
- **Desafío:** Corresponde a las *metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinados riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor*. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.
- **Relaciones:** Es la *percepción acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados*, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiéndose que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

- **Cooperación - Cordialidad:** Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal. El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo.
- **Estándares:** Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.
- **Conflicto:** El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evitan que se genere el conflicto.
- **Identidad:** El sentimiento de pertenencia a la compañía y de que es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.
- **Motivación:** frente al rendimiento y el intento de motivación por parte de la organización misma.
- **Polarización del estatus:** grado de acentuación de los límites fisiológicos y psicológicos que separan a los miembros de diferentes niveles.
- **Flexibilidad e innovación:** receptibilidad a nuevas ideas, métodos y procesos.
- **Inconsecuencia:** El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
- **Adecuación de la planeación:** El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

- **Selección basada en capacidad y desempeño:** El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
- **Tolerancia a los errores:** El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

Numerosos han sido los autores que han buscado identificar, al interior del clima organizacional una serie de elementos, contenidos o, más propiamente, determinadas dimensiones. Brunet presenta 12 agrupaciones de dimensiones identificadas en igual número de investigaciones por sus autores. Silva (1996) va más lejos y resume 25 grupos de dimensiones determinadas en otros tantos estudios.

Pese a la multiplicidad de conjuntos de dimensiones, que suelen dar lugar a múltiples cuestionarios de clima, se hace indispensable buscar un consenso o llegar a un núcleo de dimensiones en común. Brunet (2004) y Silva (1996) citan a Campbell, quien estima que un cuestionario de clima debe contemplar las siguientes dimensiones básicas:

1. Autonomía individual: Que se refiere a la responsabilidad, independencia y poder de decisión de que goza el sujeto en su organización.
2. Grado de estructura del puesto: Que apunta a la forma en que se establecen y transmiten los objetivos y métodos de trabajo al personal.
3. Recompensa: Referido a los aspectos económicos y a las posibilidades de promoción.

4. Consideración, agradecimiento y apoyo: Relativo a las formas en que el empleado recibe estímulos de sus superiores.

En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan en forma rápida y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el desempeño de los individuos en el trabajo. Brunet (1987) resume que varios investigadores desde principios del siglo XIX, han puesto en evidencia el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano. Así es como el clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción etc. En otros términos, la percepción del clima de trabajo por parte de un empleado consiste en la respuesta a una pregunta clave ¿le gusta a usted trabajar mucho en esta organización?

El clima de trabajo se constituye de hecho de la personalidad de una organización, en el sentido de que éste está formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global. En efecto, frecuentemente se reconoce que el clima condiciona el comportamiento de un individuo, aunque sus determinantes son difíciles de identificar.

Duran, L. (1993) retoma a James y Jones (1974) quienes apuntan un modelo integrador y funcional de la organización formal y hacen intervenir en él los siguientes componentes:

- a) La situación interna y externa de la organización (en la primera se encuadra el clima de la organización con su contexto medio ambiente, proceso y normas/valores; y en la segunda estaríamos hablando de la cultura organizacional).
- b) Unas variables intervinientes tales como el clima psicológico, el medio ambiente fisiológico percibido y las actitudes, motivaciones, relacionadas con el trabajo (satisfacción, expectativas, remuneraciones, etc).
- c) Las características individuales, tales como capacidades, la personalidad, el estatus socioeconómico, etc.
- d) La conducta laboral y el desempeño. La importancia del estudio de este constructo viene dada por la influencia que tiene en la conducta, reacciones, sentimientos y valoraciones del individuo en el lugar de trabajo.

Litwin y Stringer (citados en Chiavenato, 1990) en 1968 resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones.

- 1. Estructura de la organización: el sentimiento de los trabajadores sobre las restricciones en situación de trabajo, tales como reglas excesivas, procedimientos, etc.
- 2. Responsabilidad: el sentimiento de ser su propio jefe y de no haber dependencia ni doble confrontación de sus decisiones.
- 3. Riesgos: el sentido de arriesgar y de enfrentar desafíos en el cargo y la situación de trabajo.
- 4. Recompensas: el sentimiento de ser recompensado por un trabajo bien hecho; es la sustitución de la crítica y de los castigos por la recompensa.
- 5. Calor y apoyo: el sentimiento de buena camaradería general y de la ayuda mutua que prevalece en la organización.

6. Conflicto: el sentimiento de que la administración no toma diferentes opiniones o conflictos. Es la colocación de las diferencias en el aquí y en el ahora.

Estos dos autores concluyeron que, climas organizacionales distintos pueden ser creados por la variación en el estilo de liderazgo empleado en la organización, en un corto tiempo donde sus características permanecen estables. Una vez creados, presentan efectos significativos sobre la motivación y en consecuencia sobre el desempeño y la satisfacción en el cargo.

Finalmente Brunet (1987) al retomar a Likert, presenta una figura (figura 1) en la que se visualiza la forma en que interactúan los componentes tales como el comportamiento de los individuos y de los grupos, la estructura y los procesos organizacionales. Para crear un clima laboral. Sin embargo, no resulta fácil determinar la influencia de cada uno de ellos sobre las actitudes individuales, sobre la satisfacción en el trabajo, sobre la experiencia y sobre el desempeño individual, organizacional o de grupo.

La forma en que los empleados ven la realidad y la interpretación que de ellas hacen, reviste importancia. Las características individuales de un trabajador actúan como filtro a través del cual los fenómenos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la forman se interpretan y analizan para constituir la percepción del clima.

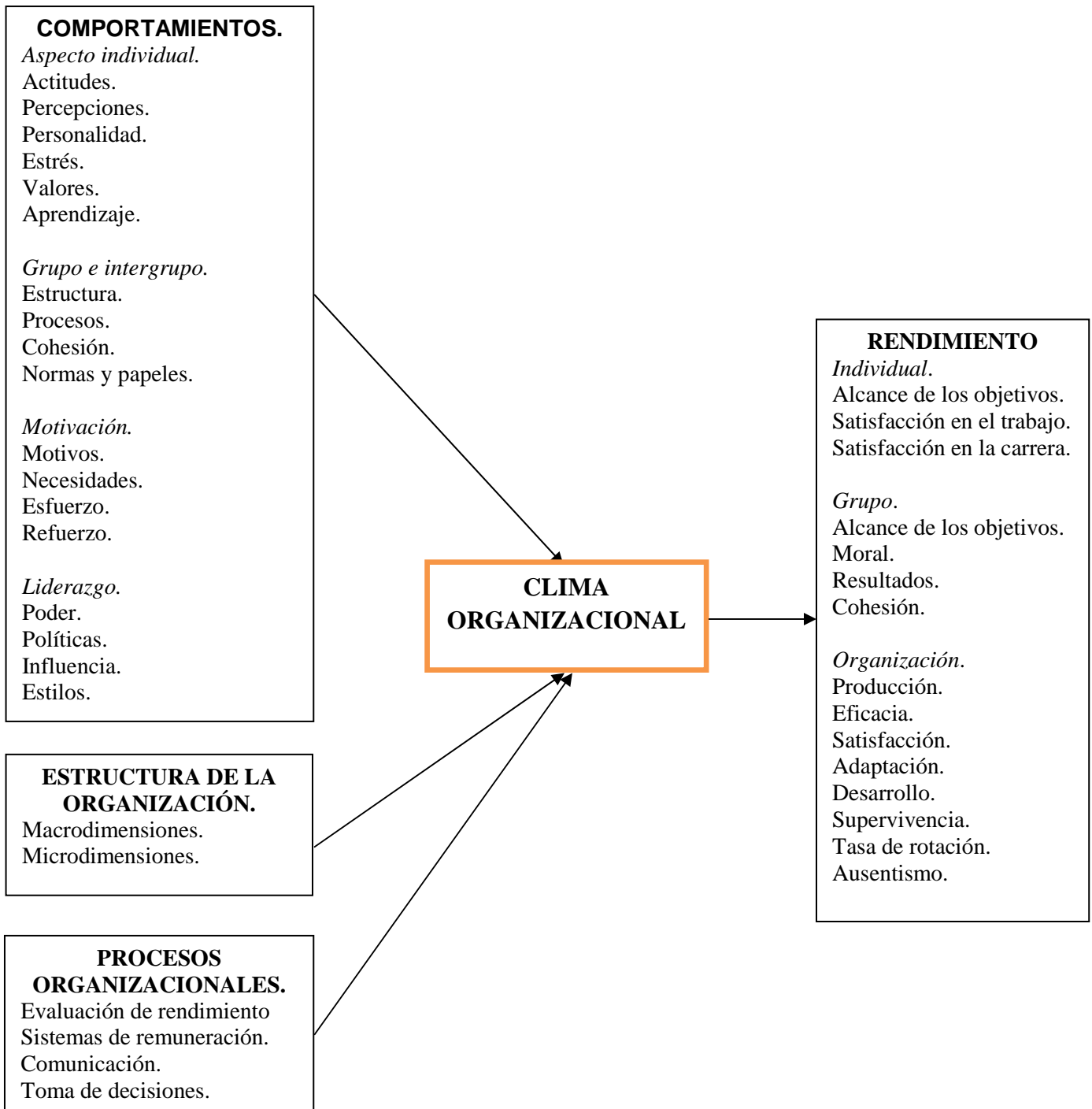
Si bien el estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan al comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es mediante las percepciones que los individuos tienen de ellas.

**CUADRO 4.** Factores (variables) que integran el clima organizacional (Paz, 2007)

<b>TIPOS</b> Referentes a:	<b>VARIABLES</b>
<b>Ambiente Físico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espacio físico.</li> <li>• Condiciones de ruido, calor y contaminación.</li> <li>• Instalaciones.</li> <li>• Máquinas, etc.</li> </ul>
<b>Estructura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tamaño de la organización.</li> <li>• Estructura formal.</li> <li>• Estilo de dirección, etc.</li> </ul>
<b>Ambiente Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compañerismo.</li> <li>• Conflictos interpersonales o interdepartamentales.</li> <li>• Comunicaciones, etc.</li> </ul>
<b>Personales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aptitudes.</li> <li>• Actitudes.</li> <li>• Motivaciones.</li> <li>• Expectativas, etc.</li> </ul>
<b>Comportamiento Organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad.</li> <li>• Ausentismo.</li> <li>• Rotación (externa) de personal.</li> <li>• Satisfacción laboral.</li> <li>• Tensiones y estrés, etc.</li> </ul>



**FIGURA 1.** Componentes y resultados del clima organizacional (Brunet, 1987).



Todas estas variables configuran el clima de una empresa, a través de la percepción que de ellas tengan los miembros de la misma.

## MODELO DE DESSLER SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL.

Dessler (1979) resalta la ubicuidad del clima organizacional con respecto al resto de factores organizacionales. Al ser estudiado como variable independiente o causal, se ha comprobado que afecta la motivación, la satisfacción laboral y el rendimiento del personal. Considerado como variable interpuesta, el clima media entre un liderazgo específico y el aprecio por el trabajo y el rendimiento de los empleados. Enfocado como variable dependiente, la evidencia empírica prueba que factores como el estilo de liderazgo o la estructura organizacional lo influyen significativamente.

En primera instancia, el clima se ve signado por el estilo de liderazgo. El clima, como trasmisor de tal estilo de dirección, genera determinados efectos en las personas, léase trabajadores. El mismo clima puede producir consecuencias sobre la motivación y la satisfacción de dicho personal. Y, finalmente, la motivación y la satisfacción influyen poderosamente sobre el desempeño de los empleados.

## FUNCIONES DEL CLIMA LABORAL.

Paz (2007) enuncia que el Clima Laboral funciona de 5 maneras las cuales se mencionan a continuación:

- **Vinculación:** Lograr que grupo que actúa mecánicamente, es decir que "no está vinculado" con la tarea que realiza, se comprometa.
- **Desobstaculización:** Lograr que el sentimiento que tienen los miembros, de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles, se vuelvan útiles.

- **Espíritu:** Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
- **Intimidad:** Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
- **Alejamiento:** Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.

## IMPORTANCIA DEL CLIMA LABORAL.

El clima organizacional es muy importante por varias razones. La forma de comportarse de un individuo en el trabajo, no depende solo de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su dinámica de trabajo y los componentes de su organización.

Así mismo, Brunet (1987) muestra que el clima es muy importante en el desarrollo de una organización, en su evolución y en su adaptación al medio exterior. Un clima demasiado rígido, una estructura organizacional mal definida y no evolutiva harán que una empresa se deje aventajar en forma fácil por sus competidores. Por esto el estudio de los componentes y de las variaciones del medio interno, procedentes de las propiedades mismas de la organización, se advierten con particular importancia. Por lo que es esencial que en una empresa se diagnostique cómo ven sus empleados el clima y cuáles son los factores que influyen más.

---

---

*CAPÍTULO II*

**SATISFACCIÓN  
LABORAL**

---

---

## **CAPÍTULO II**

### **SATISFACCIÓN LABORAL**

#### **DEFINICIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL.**

Como se puede observar el Clima Laboral tiene una relación directa con la Satisfacción Laboral, por lo cual, es necesario conocer algunas definiciones que introducen al temas de el capítulo II, y que a continuación se mencionaran.

Robbins, S. (1987) asegura que la satisfacción laboral “es la actitud general hacia el trabajo de uno; la diferencia entre la cantidad de premios que reciben los empleados y la que juzgan que debería recibir”.

Schermerhom, J. (1987), alude que la satisfacción laboral “es el grado en que un individuo experimenta sentimientos negativos o positivos en relación con distintas facetas de su actividad laboral, su ambiente de trabajo y sus relaciones con sus compañeros”.

Larouche y Delorme citados por Brunet (1987) postulan que la satisfacción en el trabajo “es una resultante afectiva del trabajador a la vista del puesto de trabajo que éste detenta, resultante final de la interacción dinámica de dos conjuntos de coordenadas, llamadas necesidades humanas e incitaciones del empleo”.

Cuando un individuo encuentra dentro de los componentes de una organización respuesta a sus necesidades, se puede postular que estará satisfecho. Un clima

que permite al empleado alcanzar su plenitud personal, es más susceptible de engendrar en éste una visión positiva de su empleo.

## **FACTORES QUE INFLUYEN EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS.**

Este tema se inicia con algunos cuestionamientos tales como: ¿Tienen los trabajadores de mayor antigüedad más probabilidad de estar más satisfechos en su empresa que los más jóvenes? ¿Se desempeñan mejor los empleados cuando sus conductas deseables son premiadas o cuando sus conductas incorrectas son castigadas? ¿Ciertos tipos de personalidad tienden a ser mejores empleados? Estas y otras preguntas se contestan conforme a Melvin Blumberg y Charles D. Pringle citados por Schermerhom, J. (1987), quienes proponen una ecuación que considera tres atributos mediante los cuales se puede analizar el fenómeno de la satisfacción laboral:

- 1) Atributos individuales.
- 2) Esfuerzo laboral
- 3) Apoyo organizacional.

### **Diferencias individuales de la satisfacción laboral.**

La satisfacción laboral comprende dos categorías de atributos que determinan las diferencias individuales de mayor importancia:

- Características de capacidad.
- Características psicológicas.

Estas características influyen en la satisfacción laboral, por el impacto que tienen en la capacidad de las personas para cumplir con la tarea encomendada. Esta función se resume de la siguiente manera:

- Los atributos individuales deben adecuarse a los requerimientos para facilitar la realización del trabajo.

De esta forma, si se pretende lograr que se adecuen tareas y trabajadores, se debe conocer y comprender las características de los integrantes de la unidad de trabajo. Cabe mencionar que dentro de las tres categorías antes enlistadas se van a definir solo las variables siguientes:

- 1) Edad
- 2) Sexo
- 3) Estado civil
- 4) Antigüedad
- 5) Personalidad
- 6) Inteligencia
- 7) Experiencia laboral
- 8) Uso de habilidades y conocimientos
- 9) Nivel ocupacional
- 10) Esfuerzo Laboral
- 11) Apoyo Organizacional

Estos datos se pueden obtener de la información del expediente personal, y procurar hacer conciencia sobre lo que son las diferencias individuales en la interacción laboral, en contraposición con las generalizaciones basadas en prejuicios carentes de fundamento.

### **Edad.**

Rhodes, R. y Kalleberg A. (citados en Robbins, S. 1987) deducen que “los datos en la relación existente entre edad y satisfacción indican un nexo positivo, por lo menos hasta los sesenta años de edad”. Sin embargo, los cambios actuales en la tecnología pueden alterar eso. En los trabajos en que los empleados están sujetos a cambios radicales que hacen obsoletos sus conocimientos, como los que se dan en la computación, la satisfacción de los empleados de mayor edad tiende a ser más baja que la de los jóvenes

Porter L. y Steers R. (citados en Durán, L. 1993) concluyen que “cuanto mayor de edad sea alguien, menos probabilidades habrá de que abandone su trabajo. Esa es la conclusión unánime basada en estudios”. Conforme envejecen los empleados, tienen menos oportunidades de encontrar otro trabajo. También es difícil que renuncien porque su mayor antigüedad les proporciona sueldos más altos, vacaciones más largas y prestaciones más atractivas conexas con la jubilación.



## **Sexo.**

Miner, J y Miner, M. (citados en Flores, P. 1995) llegaron a deducir que “el mejor modo de tratar este tema es admitir que hay pocas diferencias importantes entre hombres y mujeres, las cuales pueden afectar el desempeño en el trabajo”.

Maccoby, E y Naggy, C. (citados en Flores, P. 1995) dicen que “los estudios psicológicos revelan que las mujeres están más dispuestas a acatar la autoridad y que los varones son más agresivos y desean el éxito más ardiente, esas diferencias no son muy importantes”.

Además, Schermerhom, J. (1987) defiende que “según las mujeres tienden a poseer mayores habilidades verbales, mientras que los varones manifiestan más altas habilidades espaciales y visuales, y capacidad para las matemáticas”. Por lo tanto Quinn, R y Staines, G. (citados en Robbins, S. 1987) suponen que “no existe una diferencia de productividad entre sexos. De manera análoga, se sabe que el sexo del empleado no afecta a la satisfacción en el trabajo”.

Aún cuando ciertas generalizaciones sobre hombres y mujeres pueden sustentarse, debe reconocerse que no describen las capacidades de ningún individuo dado. Por ende, se debe de ser prudente y no anticipar ninguna diferencia de importancia para la organización, desde el punto de vista sexual.

### **Estado civil.**

Rabinowitz, S y Hall, D. (citados en Flores, P. 1995) denominan que “no se disponen de suficientes estudios para extraer conclusiones sobre el efecto que tiene el estado civil con la satisfacción. Pero las investigaciones revelan que el empleado casado falta menos a su trabajo, conserva más tiempo su puesto y se muestra más satisfecho en su trabajo”. El matrimonio impone responsabilidades que hacen más importante y valiosa la estabilidad en el trabajo.

### **Antigüedad.**

Gordon, M y Fitzgibbons, W. (citados en Flores, P. 1995) mencionan que “la relación que existe entre la antigüedad y la satisfacción del empleado no hay motivo para suponer que los que llevan más tiempo en un trabajo serán más productivos que los de ingreso reciente”. Por otra parte, Garrison y Muchinsky (citados en Flores, P. 1995) describen que “la investigación que relaciona la antigüedad con el ausentismo y la rotación no admite dudas: los estudios demuestran que existe una relación negativa”.

### **Personalidad.**

Holland (citado en Flores, P. 1995) propone en su teoría de adecuación entre personalidad y trabajo los puntos básicos que siguen:

- 1) Parece haber diferencias intrínsecas de personalidad entre los individuos.
- 2) Existen diferentes tipos de trabajo.

3) Los que se hallan en ambientes laborales congruentes con su tipo de personalidad, estarán más satisfechos y menos dispuestos a renunciar voluntariamente que los que desempeñan trabajos incongruentes.

Apoyando lo anterior, Robbins, S. (1987) determina que “el conocimiento de las características de personalidad favorece una satisfacción laboral y desempeño adecuado en el trabajo”; de ahí que se mejoren las decisiones de contratación, transferencia y promoción. Como las características de personalidad crean los parámetros de la conducta, nos proporciona un marco de referencia para predecir el comportamiento. Por ejemplo, los tímidos y poco espontáneos en situaciones sociales no serán buenos vendedores. Esto es el fin de los test de personalidad que se utilizan en la selección de posibles candidatos: evitar posibles inadecuaciones.

### **Inteligencia.**

Durán, L. (1993) desliga que “la inteligencia pueda influir sobre la insatisfacción y en consecuencia sobre la rotación de dos formas:

- 1) Un trabajo demasiado difícil exigirá un esfuerzo constante en el individuo que posea una inteligencia insuficiente, se le regaña frecuentemente por la calidad inferior de su trabajo, tiende a preocuparse por su responsabilidad y se siente inseguro. Como consecuencia tendera a abandonar su empleo si es que antes no lo despiden.
- 2) Ya que la persona con una inteligencia mayor puede encontrar aburridas sus ocupaciones, se da de baja para encontrar algo más interesante y diverso. Si esto es correcto, cabe esperar que la rotación muestre una relación variable con la inteligencia en diferentes ocupaciones”.

### **Experiencia laboral.**

Schultz, DP. (1985) menciona que dentro de la experiencia laboral “es compleja la relación existente entre la satisfacción en el trabajo y la antigüedad. En los primeros años de trabajo, el personal nuevo tiende a sentirse bastante contento.

En esta etapa el aprendizaje de nuevas técnicas y la adquisición de destrezas producen estimulación e interés. Por desgracia la satisfacción inicial empieza a desvanecerse, a menos que el empleado reciba pruebas constantes de su progreso y crecimiento.

Al cabo de 6 o 7 años en el puesto la satisfacción con el trabajo empieza a intensificarse otra vez y después mejora el ritmo constante”.

### **Uso de habilidades y conocimientos**

Hay diferentes estudios referentes al uso de habilidades y conocimiento que según Schultz, DP. (1985) “revelan que los empleados están más contentos en su trabajo si tienen oportunidad de demostrar las habilidades que poseen. El uso y aplicación de ellas forma parte de lo que Maslow entiende por autorrealización y que designa todas las necesidades de crecimiento y desarrollo personal”.

### **Nivel ocupacional**

“Cuanto más alta sea la jerarquía de un cargo, mayor será la satisfacción que procure” (Schultz, DP. 1985). En términos generales, a un nivel superior corresponde una mayor oportunidad de atender a las necesidades motivadoras y más autonomía, interés y responsabilidad.

### **Esfuerzo laboral.**

Schermerhom, J. (1987) determina que “para lograr altos niveles de desempeño, las personas a parte de poseer atributos individuales requeridos, deben tener voluntad de hacer su trabajo, aspecto muy difícil de lograr ya que no es el mismo desempeño de cada empleado a pesar de que poseen muy parecidas características como trabajadores”. En resumen, el esfuerzo laboral es la diferencia, algunos trabajan más porque están más motivados. La motivación para el trabajo son las fuerzas que obran dentro de un individuo y que llevan a tener un determinado nivel y dirección en el esfuerzo que ha puesto en el trabajo. La motivación anticipa el esfuerzo; este junto con los atributos individuales y el apoyo organizacional, permiten predecir la satisfacción en el trabajo.

### **Apoyo organizacional.**

Éste es el tercer componente de la ecuación de la satisfacción laboral. De igual forma, Schermerhom, J. (1987) distingue que “incluso las personas cuyas características satisfacen los requerimientos del trabajo y que están altamente motivadas para dar su mejor esfuerzo, pueden tener un desempeño mediocre por falta de apoyo en el trabajo, estas circunstancias son:

- Falta de tiempo
- Presupuestos inadecuados
- Herramientas y equipos inadecuados
- Instrucciones e información del trabajo poco precisas
- Niveles injustos en cuanto al desempeño esperado

- Falta de autoridad inherente al trabajo
- Carencia de los servicios requeridos
- Inflexibilidad de los procedimientos”

Todos estos problemas tienen un punto en común, que es ¿Cuánto apoyan las empresas a los individuos capaces y motivados que tratan de realizar la tarea que les fue asignada?

Por su parte, Brunet, L. (1987) enfatiza que “las interacciones, las causas y los efectos del clima de trabajo dentro de una organización, principalmente se centran en la forma como el clima interactúa con los diferentes componentes de la organización y en el resultado que este clima de trabajo produce. Se llega entonces a hablar del aspecto estructural las que se define como propiedades físicas de una organización que existen sin tener en cuenta los componentes humanos, se encuentran así elementos organizacionales como: dimensión de la organización, productos, procedimientos de fabricación, tecnología, estructura jerárquica y el número de niveles jerárquicos”. De esta forma solo nos ocuparemos de:

#### *Tamaño y dimensión.*

Cuando más grande es una organización, más numerosos son los empleados dentro de los departamentos y más riesgos tiene el clima de estar caracterizado por la conformidad y por la falta de compromiso. Es aceptado decir que en las grandes organizaciones, los empleados se sienten impersonales, “como

numerosos”, fácil de reemplazar y consideran que el clima de su organización es frío. En 1973, Payne y Mansfield, estudiaron la relación entre el clima organizacional, estructura y los procesos organizacionales en 3,878 empleados de todos los niveles jerárquicos distribuidos dentro de 14 organizaciones estadounidenses diferentes. Según los resultados el clima laboral está influenciado por el tamaño de la organización. El clima resultante tiene un efecto sobre el mismo ambiente de trabajo. (Flores, P. 1995).

Cuanto más grande sea el tamaño de una organización, mayor será el efecto negativo sobre el proceso social en el interior de la organización y sobre las relaciones interpersonales; más alto será el control emocional, más formales los papeles y más estructuradas las tareas mediante leyes que la rigen. Las relaciones entre los empleados se vuelven rutinarias, formalizadas y reducidas al mínimo ambiente de trabajo.

La disolución del poder engendrada por los numerosos niveles jerárquicos confiere un sentimiento de anonimato y aislamiento. También hay que mencionar que, los individuos permanecen de manera diferente el clima, según su posición en la escala jerárquica. Mientras más alto sea el puesto, el individuo más percibe su organización como: menos autocrática, más centrada sobre sus empleados, más amigable y más apta para renovarse.

### *Reglamentos y políticas.*

Brunet (1987) explica que “las políticas y reglamentos formalizados por una organización con respecto a sus empleados tienen un efecto significativo sobre la percepción del clima laboral de estos últimos”. Así, el margen de maniobra que le deja la organización al empleado le permite a este último hacerse de una opinión sobre el tipo de clima que vive.

### *Factores del ambiente del trabajo.*

#### Estilo de supervisión.

En la revisión realizada por Porter, L. y Steers, R. (citados en Durán, L. 1994) se encontró una relación negativa muy constante entre estilo de supervisión y rotación (en 9 de 10 estudios realizados). Los hallazgos indican que si las expectativas del empleado respecto al estilo de supervisión no se satisfacen, aumentan la propensión de abandonar la empresa

#### Tamaño del grupo de trabajo.

Porter y Steers (citados en Durán, L. 1994) señalan que “al aumentar el tamaño del grupo, la cohesión del mismo disminuye, se requiere de mayor especialización en las tareas y se empobrecen las comunicaciones. Estos resultados podrían hacer más difícil satisfacer las expectativas en los trabajos, creando un incremento en la insatisfacción y a la vez predispone a los empleados a renunciar. Esta explicación es más viable para obreros que para empleados de oficina, dado que estos últimos cuentan con autonomía en sus trabajos y con mejor posición para lograr otro tipo de recompensas intrínsecas”.



### *Factores relacionados con el contenido de trabajo.*

Se ha pensado que los deberes y actividades necesarias para el desempeño exitoso de un trabajo puede tener impacto en la decisión de los empleados de permanecer en la institución.

Dunnette (1990), en un estudio que realizo con gerentes jóvenes encontró que los que renunciaron percibieron discrepancias entre sus expectativas y la realidad de su trabajo; mientras que los que permanecieron, percibieron su trabajo como más próximo a lo que ellos esperaban. Estos hallazgos indican que cuando los individuos no satisfacen sus expectativas, esto puede contribuir en su decisión de renunciar.

### Claridad de rol.

Weitz (citado en Flores, P. 1995) comprobó la hipótesis de que “los solicitantes a quienes se les proporcionaba una clara descripción de su trabajo antes de su contratación es más probable que permanezcan en la organización que aquellos a quienes no se les proporcionaba dicha información. Yongberg en 1963 y Macedonia en 1969, utilizando algunas variantes del modelo utilizado por Weitz llegaron a las mismas conclusiones, además Yongberg encontró que al tener expectativas más realistas de trabajo está relacionado con la satisfacción en el trabajo”.

### Apego y compromiso organizacional.

Renungo (citado en Flores, P. 1995) afirma que “para los empleados con alto apego, el trabajo es importante para su autoimagen. Estos individuos se identifican

y se interesan por su trabajo. Por otro lado, empleados con alto compromiso organizacional tienen sentimientos favorables hacia su empresa, se identifican y desean permanecer en ella.”

### Interés en el trabajo

Estrechamente ligado a la motivación y a la satisfacción laboral se encuentra la noción de interés por el trabajo, que se define sencillamente como la intensidad de la identificación psíquica del sujeto con su trabajo.

A una identificación más completa corresponderá mayor satisfacción. La identificación influye mucho en la satisfacción del empleado; de ahí la necesidad de que las empresas conozcan en qué consiste. (Schultz, DP. 1985)

### El sueldo como fuente de motivación y satisfacción

El sueldo ha dejado de ser el motivador y satisfactor primario que fue en otras épocas. En términos generales, una vez que el sueldo rebasa ciertos límites ya no es un factor significativo en este aspecto.

Schultz menciona en base al sueldo que “con el transcurso del tiempo empieza a verse en el sueldo un medio de satisfacer otras exigencias, además de las de supervivencia. Con dinero se atiende a las exigencias de la conducta social, la seguridad, el reconocimiento y la afiliación” (Schultz, DP. 1985).

Se sabe que el sueldo reviste más importancia entre los ejecutivos que en los niveles inferiores. Es mayor la necesidad de logro, autorrealización y

reconocimiento; el sueldo sirve entonces para medir el éxito del sujeto en la obtención de esas metas de orden superior.

Según Schultz, DP. (1985) en el nivel gerencia los sueldos se fijan según el merito; a primera vista se trata de un criterio equitativo, pero en la práctica constituye una fuente de insatisfacción para la mayoría de los ejecutivos. Las encuestas revelan que el 80% de ellos se oponen a este método de establecimiento de sueldos y esto se debe a varias razones:

- Se ha sugerido que cuanto más dependa el sueldo del rendimiento menor será el interés intrínseco del trabajo.
- El aumento salarial depende totalmente del juicio de los superiores y de su capacidad de distinguir diversos grados de competencia.
- El hecho de que sean los superiores quienes decidan el monto del sueldo les recuerda constantemente a los ejecutivos que están subordinados a ellos en lo tocante a sus ingresos.
- Los programas de este tipo ponen a los ejecutivos en estrecha rivalidad con sus colegas, ya que compiten por una parte de los aumentos.

De lo anterior se deduce que no es el monto del salario lo que produce insatisfacción sino la manera de fijarlo.

Otro aspecto que provoca insatisfacción entre los empleados es el sigilo con que se ocultan sueldos en la empresa. En la generalidad de ellas, se acostumbra mantener el carácter confidencial de las percepciones de cada miembro. Por lo

tanto, nadie sabe lo que gana su colega o superior. Así pues, están convencidos de que sus aumentos son inferiores al incremento medio, no obstante poner todo su empeño en el trabajo. Y como es natural, ello hace que disminuya su motivación.

Una solución del problema anterior consiste en dar a conocer los sueldos ya que solo así estos servirán de motivadores.

En conclusión el monto del sueldo tiene por objeto estimular al personal para que dé su mejor esfuerzo y consiga más satisfacción en su trabajo; por desgracia muchas veces produce el resultado contrario.

#### **ANTECEDENTES DE LA SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO.**

En la era de la Administración científica, cuando al empleado se le consideraba una maquina más del equipo, a la gerencia no le interesaba en absoluto el personal.

Todo esto vino a cambiar con el advenimiento de las relaciones humanas. Este enfoque puso de manifiesto que la productividad humana no dependía tan solo de sus habilidades y conocimientos. En los estudios de Hawthorne convencieron a la gerencia de que estos tenían sentimientos y actitudes hacia sus tareas y que este hecho repercutía en su eficiencia.

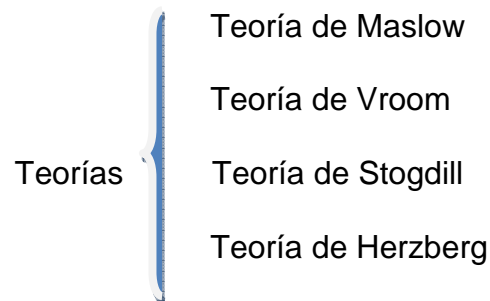
Se estimo que si la satisfacción con el trabajo y la moral podían ser mejoradas, también era posible elevar la calidad del rendimiento.

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

Las encuestas periódicas de actitudes son de enorme utilidad práctica, tanto para el personal como para la gerencia, puesto que ofrecen un análisis constante de la empresa y un sentido de participación del empleado en el establecimiento de las políticas y métodos de la organización. (Schultz, DP. 1985)

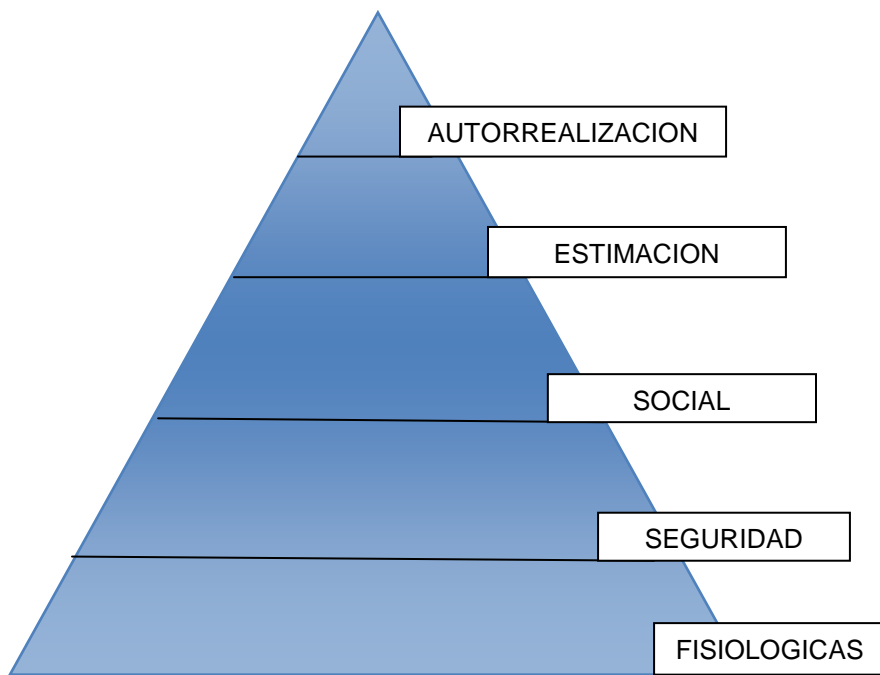
### **TEORÍAS DE LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.**

Existen varias teorías sobre la dinámica de la satisfacción en el trabajo y sus efectos generales sobre la conducta de los trabajadores.



### a) Teoría de Maslow

La idea de Maslow de la jerarquía de las necesidades donde dice que “los seres humanos comparten 5 niveles de satisfacción de necesidades (figura 2) en su experiencia vital” (Schermerhom, 1987) en el área laboral nos ayuda a comprender que “los puestos capaces de satisfacer una mayor cantidad de las necesidades propuestas por Maslow serían los que darían como resultado una mayor satisfacción por parte de los empleados” (Blum, M. 1987).



**FIGURA 2.**

A continuación se menciona a que se refiere cada una de las necesidades postuladas por Maslow:

1. “Fisiológicas: son casi todas las necesidades básicas del ser humano como las biológicas, sustento, comida, sexo, etc.
2. De seguridad: necesidades de protección y estabilidad en eventos físicos e interpersonales de la vida diaria.
3. Sociales: necesidad de amor, afecto, pertenencia en una relación con otra persona

4. Estimación: necesidad de obtener respeto, prestigio, reconocimiento y sentido personal de competencia y prestigio.
5. Autorrealización: necesidad de orden más alto; sentirse realizado por sí mismo, crecer y usar capacidades creativas” (Schermerhom, 1987).

Mientras que en el cuadro 5 se relaciona el ambiente de trabajo con las necesidades individuales como lo describió Maslow y, se enlistan algunos aspectos sujetos al control administrativo, junto con las necesidades que pueden satisfacer. La teoría de Maslow supone que las necesidades de las personas afectan a su comportamiento en conformidad con 2 principios:

- El principio de carencia: una necesidad satisfecha no es un motivador de la conducta; las personas actúan para satisfacer carencias, es decir, las necesidades por las cuales existe una insatisfacción.
- El principio de progresión: las cinco categorías de necesidades existen en un nivel dado, sólo se activa cuando la necesidad del nivel inferior más cercano ha sido satisfecha.

**CUADRO 5.**

<b>NIVEL DE NECESIDAD</b>	<b>ASPECTOS RELACIONADOS CON EL AMBIENTE LABORAL.</b>
Autorrealización	Reto laboral Demandas creativas del trabajo Oportunidades de progreso Logros laborales
Estimación	Incremento de salario por mérito Puesto de alto nivel Reconocimiento del supervisor Responsabilidad Importancia del trabajo
Social	Compatibilidad con el grupo de trabajo Jefe agradable Amistades en el trabajo

Seguridad	Condiciones adecuadas de seguridad en el trabajo Beneficios adicionales Seguridad de contar con un trabajo
Fisiológicas	Calefacción Aire acondicionado Salario base Condiciones laborales

Una necesidad insatisfecha ocasiona una carencia que domina la atención del individuo y determina su conducta. Una vez que ésta ha sido satisfecha, hay una progresión al nivel superior. Cuando el nivel de autorrealización ha sido alcanzado, el sujeto es motivado por el interés de lograr una realización plena. Cuando más esta necesidad se satisface, más fuerte crece. El principio de carencia y el de progresión operan hasta el más alto nivel.

**b) Teoría de Vroom.**

Como el modelo de Maslow, la teoría de la fuerza y la valencia de Vroom según Blum y Nylor (1977), es también pertinente en este caso. En el modelo de Vroom, “la satisfacción en el trabajo refleja la valencia del empleo para quien lo ocupa; por consiguiente, de la proposición 2 parece deducirse que la potencia de la fuerza ejercida sobre un trabajador para permanecer en su empleo es una función creciente de la valencia de su trabajo. Así, la satisfacción debería tener una relación negativa con los cambios de personal y el ausentismo, lo cual parece ser cierto, no obstante, se aprecia con menor claridad si esta valencia debe conducir también o no a una mayor producción en el trabajo” (Blum, M. 1977).



### **c) Teoría de Stogdill.**

Una de las principales causas de frustración en las investigaciones sobre la satisfacción en el trabajo es la de que no parece haber ninguna relación claramente definida entre el grado de satisfacción en el trabajo y la cantidad o la calidad del rendimiento. “Stogdill (1959) decidió que ya era hora de dejar de considerar a la satisfacción como una causa del desempeño del trabajo; en vez de ello, considero mucho más apropiado ver al individuo de acuerdo con el contexto de la organización total.

Stogdill llegó a la conclusión de que el resultado de las organizaciones es la integración de grupos, la producción y la moral. Además, la satisfacción de las expectativas individuales da como resultado la integración de grupos y la cohesión, pero no tiene necesariamente relación con la producción. En lugar de ello, tanto la moral como la producción son una función de la estructura del grupo; por ende, la moral y la producción solo tendrán relación con la satisfacción, cuando las condiciones que conduzcan a la producción y a la moral elevada sean también las que lleven al reforzamiento de las expectativas de los trabajadores” (Blum, M. 1977).

### **d) Teoría de Herzberg.**

Estudio básico. Schermerhorn, J. (1987) asume que Frederick Herzberg es un psicólogo cuyos trabajos de investigación proponen que la satisfacción laboral es una causa de desempeño laboral. Ideó una de las teorías frecuentemente elogiadas y criticadas: la de los dos factores, Herzberg inició su investigación haciendo dos preguntas a trabajadores.

1. ¿cuándo se sintió excepcionalmente bien en su trabajo?
2. ¿cuándo se sintió excepcionalmente mal en su trabajo?

Después de analizar casi 4000 respuestas a estas preguntas, Herzberg y su equipo formularon la teoría de los dos factores. Advirtieron que quienes respondieron las dos preguntas señalaron diferentes cosas como fuente de satisfacción e insatisfacción (Proceso de experiencias).

El estudio original de Herzberg, Mausner y Snyderman se ocupó de una investigación de las causas de la satisfacción e insatisfacción en el trabajo de ingenieros y contadores. “Los resultados de su estudio indicaron que las cosas relacionadas con una gran satisfacción (satisfactores) eran algo diferentes de las cosas vinculadas con situaciones de baja satisfacción (insatisfactores). Herzberg, Mausner y Snyderman descubrieron que las descripciones de los buenos periodos incluían cosas tales como los ascensos, el reconocimiento, los logros, la responsabilidad, etc. Todas estas cosas parecían relacionarse con el contenido real del trabajo. Las descripciones de los malos periodos de trabajo parecían estar plenas de conceptos relativos a las normas de la compañía, la supervisión, los salarios y las condiciones de trabajo. Estos conceptos parecían estar relacionados con el contexto en el que una persona realiza su tarea” (Blum, M. 1977).

Herzberg, Mausner y Snyderman postularon dos clases generales de variables de trabajo: satisfactores e insatisfactores. Los satisfactores son las cosas que

provocan la satisfacción en el trabajo; en general, se trata de motivadores o factores de contenido del puesto. Los insatisfactores son las cosas que dan como resultado insatisfacción en el trabajo; en general se trata de factores de higiene o contexto del puesto.

### Factores de higiene.

Los aspectos que aparecen como fuente de insatisfacción laboral en la investigación de Herzberg tienen relación con el contexto laboral. Esto significa que la insatisfacción está más ligada al ambiente laboral que el trabajo en sí mismo. Herzberg denominó factores de higiene a las fuentes de insatisfacción laboral, e incluso ven aspectos tales como: condiciones laborales, relaciones interpersonales, políticas administrativas y organizacionales, supervisión y salario. Se puede pensar, por ejemplo, que cuanto más se eleva el salario de los subordinados se creará mayor satisfacción laboral y se incrementará el desempeño. Podría aducirse un argumento similar respecto al mejoramiento de las condiciones laborales (como oficinas especiales y aire acondicionado). Pero Herzberg no concuerda con estas ideas, su desacuerdo se basa en los factores lógicos que sustentan su teoría.

La teoría de los dos factores, la satisfacción e insatisfacción son dos dimensiones totalmente separadas. Los factores de higiene sólo afectan la insatisfacción laboral. Si se mejoran esos factores en el trabajo, se pueden reducir los niveles de inconformidad experimentados por los trabajadores, pero esto no contribuirá a la

satisfacción laboral. Los factores de higiene deben de ser vistos de la siguiente manera:

Los factores de higiene existen en el contexto laboral y afectan a la insatisfacción laboral.

### Motivadores o satisfactores

De esta forma, Herzberg plantea que para mejorar la satisfacción laboral, existen los llamados satisfactores, los cuales según esta teoría están ligados con el desempeño. También se pueden crear las condiciones para que los subordinados experimenten la sensación de logro, reconocimiento, progreso y crecimiento en el curso de su desempeño. Cuando estas oportunidades no están presentes en el trabajo, los empleados no experimentarán satisfacción alguna, ni mejorarán su desempeño, en opinión de Herzberg. Los satisfactores deben ser vistos de la siguiente manera:

Los factores de satisfacción existen en el contenido laboral y afectan a la satisfacción laboral.

De esta forma, los principios de la dinámica de los dos factores se resumen en:

1. El mejoramiento de los factores de higiene pueden eliminar la insatisfacción laboral, pero no pueden incrementar la productividad.
2. El mejoramiento de los satisfactores genera satisfacción laboral, pero no impide la insatisfacción.

## CONSECUENCIAS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA CONDUCTA DEL TRABAJADOR.

Schermerhom, J. (1987) denomina que “la satisfacción laboral de los empleados adquiere especial importancia debido a las distintas consecuencias que puede ocasionar. Algunas de ellas corresponden a las facetas medidas por el I.D.T (índice descriptivo de trabajo), el cual se considera uno de los instrumentos de medición de más amplio uso, esas consecuencias son las que se aprecian en el siguiente cuadro.

**CUADRO 6.** Índice descriptivo de la satisfacción laboral. (Schermerhom, J. 1987)

Facetas IDT	Satisfacción ALTA	Satisfacción BAJA
El trabajo en si	Llega temprano, Sale tarde, Permanece en el trabajo.	Busca cambiar de empleo, Falta o llega tarde, Sale temprano.
Supervisión	Busca la compañía, Acepta solicitudes y consejos, Permanece en el trabajo.	Evita la compañía, Se queja, Rechaza solicitudes y consejos, Es ladino.
Compañeros	Se aproxima a ellos, Se apega a las normas	Evita compañías, Se aleja, Falta, Sale temprano.
Promoción	Mayores esfuerzos, Altas aspiraciones, Permanece en el trabajo	Reduce esfuerzos, Pocas aspiraciones, Sale temprano.
Salario	Modifica sus esfuerzos según la conexión entre desempeño y pago, Permanece en el trabajo.	Se queja, Busca mejores ofertas, Modifica su esfuerzo según la conexión entre salario y desempeño, Sale temprano.

Por otra parte, una de las decisiones individuales de los empleados que tiene que ver con su propio trabajo y el de la organización es: la decisión de pertenencia, misma que puede crear consecuencias en el ausentismo y la rotación de personal. Una respuesta de las personas que sienten que la organización no esta cumpliendo con su parte del contrato psicológico consiste en alejarse de sus centros de trabajo, sea temporalmente mediante el ausentismo, o en forma permanente, mediante la deserción laboral. Por el contrario, si sienten que la organización cumplen con lo acordado, esto será una fuente de satisfacción laboral. Como resultado del cumplimiento del contrato, cabe esperar que las personas traten de permanecer en su trabajo. Así, las empresas no sólo deben reclutar individuos capaces para que se unan a ella, sino que han de estimularlos a que continúen dentro de ella”. (Schermerhom, J. 1987)

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

El empleado al ausentarse, busca recuperar aquello que la organización no le ha dado o le ha quitado. Las investigaciones hechas en los Estados Unidos demostraron que las organizaciones que consultaban a sus empleados, que lo

hacían participar en las decisiones, y que se mostraban menos impersonales, tenían tasas de ausentismo más bajas que otros tipos de empresas menos abiertas a sus empleados. Las mismas consideraciones con respecto al ausentismo pueden extenderse a las tasas de rotación observadas en las organizaciones. Así, las empresas que tienen un clima autoritario o cerrado son susceptibles de registrar una tasa más alta de rotación que sus homólogas que tienen climas más participativos.

Por otra parte, la forma en que se determinan los papeles de trabajo en una organización es también una causa de rotación. En efecto, existe una relación muy fuerte entre la ambigüedad de papeles, la satisfacción en el trabajo, la ansiedad, la tensión que se vive y el deseo de abandonar la empresa. Los empleados que perciben su papel con ambigüedad dirán que su medio organizacional no tiene claridad, que es frío, impersonal y conflictivo” (Brunet, 1987).

---

---

## *CAPÍTULO III*

# **COMISIÓN NACIONAL PARA LA PROTECCIÓN Y DEFENSA DE LOS USUARIOS DE SERVICIOS FINANCIEROS (CONDUSEF)**

---

---



## **CAPÍTULO III**

# **COMISIÓN NACIONAL PARA LA PROTECCIÓN Y DEFENSA DE LOS USUARIOS DE SERVICIOS FINANCIEROS (CONDUSEF)**

### **DEFINICIÓN DE LA CONDUSEF.**

La Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF) es un Organismo Público Descentralizado, es decir, una institución pública dependiente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, cuyos objetivos son:

1. Equidad en las relaciones entre las Instituciones Financieras y los usuarios de las mismas.
2. Promover, asesorar, proteger y defender los derechos e intereses de las personas que utilizan o contratan un producto o servicio financiero ofrecido por las Instituciones Financieras que operen dentro del territorio nacional.
3. Crear y fomentar entre los usuarios una cultura adecuada respecto de las operaciones y servicios financieros.

### **ANTECEDENTES DE LA CONDUSEF.**

Anterior a la creación de la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros, se contaba con entidades y diversos ordenamientos que regulaban la protección de los intereses del usuario de servicios financieros: Comisión Nacional Bancaria y de Valores; Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro.

Estas disposiciones contemplaban esquemas de protección al usuario de servicios financieros, y le proveían de mecanismos de defensa, sin embargo la falta de uniformidad en la legislación y en los procedimientos establecidos, así como la multiplicidad de autoridades y criterios involucrados, dificultaba a los usuarios la protección de sus derechos e intereses.

Existía una clara tendencia a solucionar en los órganos jurisdiccionales los conflictos surgidos entre las entidades financieras y el usuario de sus servicios, sin agotar la etapa conciliatoria y sin que se regulara de manera puntual la forma de informar, orientar, promover y proteger los derechos e intereses de los usuarios, procurando la equidad y la seguridad jurídica en las relaciones entre los usuarios y las Instituciones financieras.

El mayor número, la diversidad de intermediarios y la especialización de los servicios financieros, así como la complejidad administrativa que para los usuarios representaban los órganos de supervisión y vigilancia que la legislación les ofrecía, plantearon la conveniencia e incluso la necesidad de que el usuario contara con un organismo independiente, imparcial y especializado, que de manera obligatoria y vinculativa para las partes, concurra a la solución de los conflictos surgidos con motivo de la prestación de los distintos servicios financieros.

La CONDUSEF se da a partir de una Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 18 de enero de 1999 la cual tiene por objeto la protección y

defensa de los derechos e intereses del público usuario de los servicios financieros, que prestan las instituciones públicas, privadas y del sector social debidamente autorizadas, así como regular la organización, procedimientos y funcionamiento de la entidad pública encargada de dichas funciones.

Es importante destacar que la Comisión Nacional no incrementó el aparato burocrático, sino que se conforma con los recursos presupuestales, humanos y materiales que dedicaban las Comisiones Nacionales supervisoras a la atención del público usuario.

### **MISIÓN.**

La CONDUSEF se fijó como misión desarrollar y proporcionar servicios que orienten, asesoren, protejan y apoyen la defensa de los intereses y derechos de los usuarios de servicios financieros en las operaciones que celebre con Instituciones Financieras, tratando de que se lleven a cabo con equidad. Además, suministrarle servicios de información y difusión que fomenten una cultura financiera para propiciar un sano desarrollo del sistema financiero.

### **VISIÓN.**

La CONDUSEF se propuso como visión: “promoverá una cultura financiera entre los usuarios del sector. El organismo dispondrá de elementos técnico-financieros y jurídicos de calidad para celebrar operaciones equitativas y confiables con las Instituciones Financieras, propiciando mayor fortalecimiento y el más sano desarrollo del Sistema Financiero Mexicano con la reducción al mínimo de quejas, reclamaciones, conciliaciones y arbitrajes”.

## VALORES.

Como valores organizacionales la CONDUSEF estableció 4 básicos que son:

1. Una sola CONDUSEF

- Mejorar la comunicación formal e informal
- Mayor atención a Delegaciones
- Menos gasto, más ahorros
- Mayor Productividad
- Transparencia
- Horarios Normales

2. Espíritu de Servicio

- Atención, rapidez y cortesía.- el objetivo es servir
- Trato amable a los demás
- Cordialidad y respeto a los compañeros de trabajo
- Desburocratizar y simplificar.- facilitar el cumplimiento de requisitos

3. Educar

- Enfatizar en la cultura financiera
- Servicio Social, capacitar a los estudiantes que quieren superarse
- Capacitación con recursos internos

4. Ejecutar

- Llevar a cabo lo planeado

**DOMICILIO SOCIAL.**

Av. Insurgentes #762 esquina Concepción Beistegui.

Col. Del Valle.

Delegación Benito Juárez.

México D.F

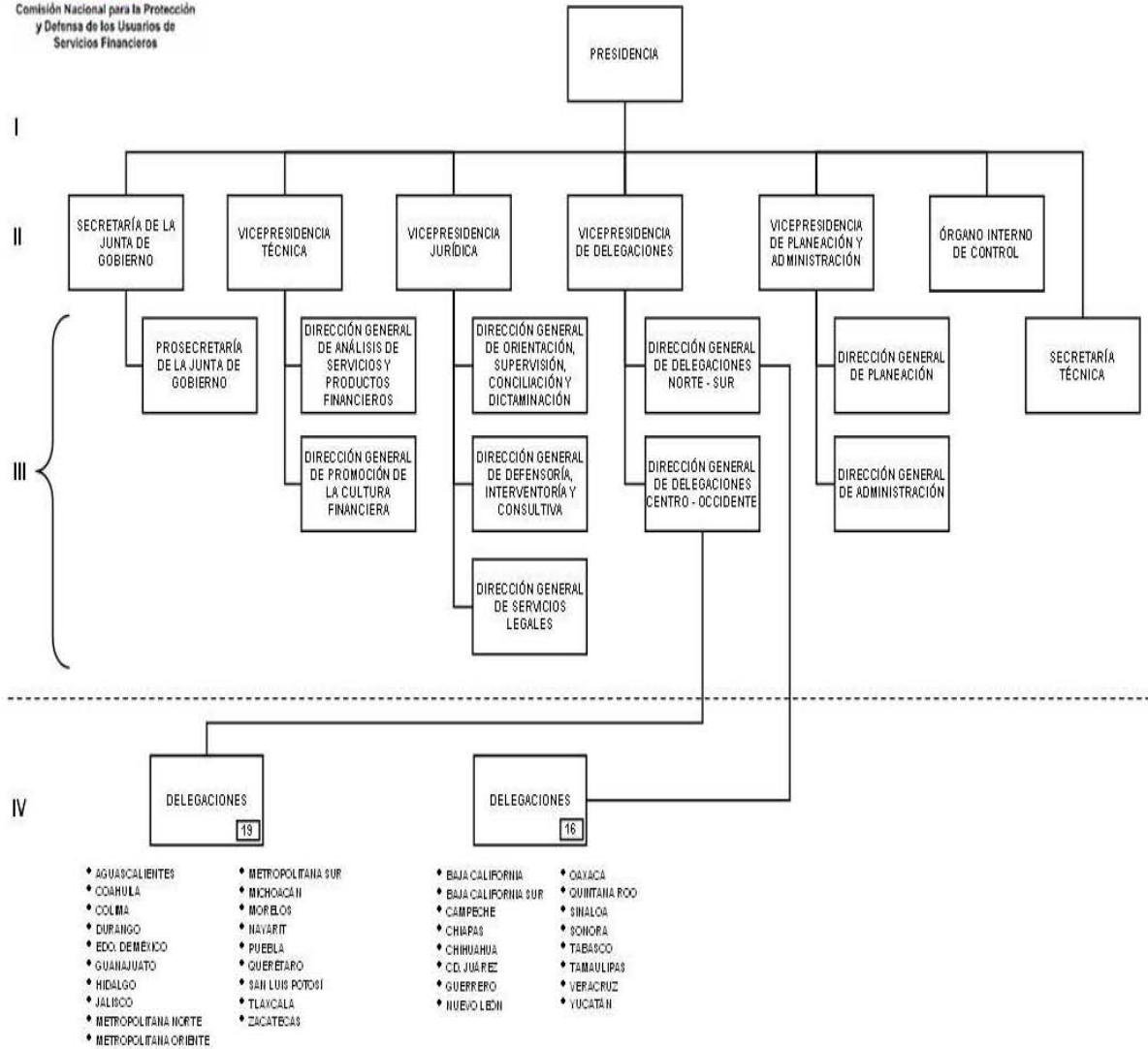
Código Postal: 03100

# ORGANIGRAMA.



Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros

## ESTRUCTURA ORGÁNICA BÁSICA DICTAMINADA VIGENCIA: A PARTIR DE LA ENTRADA EN VIGOR DEL ESTATUTO ORGÁNICO DE LA CONDUSEF



## **FUNCIONES.**

Con base en la Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros la CONDUSEF, publicada el 18 de enero de 1999 en el diario Oficial de la Federación, las funciones se orientan, en dos vertientes fundamentales.

1. **Preventiva**.- fomento de la cultura financiera, a través de dar a conocer al público la existencia de CONDUSEF, sus funciones y atribuciones, para lograr un reconocimiento de los usuarios de servicios financieros y difundir información financiera a través del conocimiento del manejo y operación de los productos y servicios más utilizados por la población.
2. **Correctiva**.- relacionada con la resolución de controversias entre los usuarios y las instituciones financieras, siempre buscando que la relación entre ambos se enmarque en términos de buen entendimiento y respeto mutuo, dando la razón a quien la tenga.

Las funciones se encuentran reguladas por las siguientes normas jurídicas:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Código Penal Federal.
- Código Penal para el Distrito Federal.
- Código Federal de Procedimientos Penales.
- Código de Procedimientos Penales para el Distrito Federal.
- Código de Procedimientos Civiles para el Distrito Federal.
- Código de Comercio.
- Código Civil Federal.
- Código Federal de Procedimientos Civiles.

- Código Fiscal de la Federación.
- Código Financiero del Distrito Federal y de cada Entidad Federativa.
- Ley del Impuesto al Valor Agregado.
- Ley del Impuesto Sobre Tenencia o Uso de vehículo.
- Ley del Servicio Postal Mexicano.
- Ley de la Propiedad Industrial.
- Ley Federal de Telecomunicaciones.
- Ley Federal del Derecho de Autor.
- Ley Federal de Metrología y Normalización.
- Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.
- Ley Federal para la Administración y Enajenación de Bienes del Sector Público.
- Ley General de Bienes Nacionales.
- Ley de Ingresos de la Federación.
- Ley sobre el Contrato de Seguro.
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.
- Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros.
- Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Reglamentaria del Apartado B) del Artículo 123 Constitucional.
- Ley Reglamentaria del Artículo 5 Constitucional relativo al ejercicio de las profesiones en el Distrito Federal.
- Ley de Premios, Estímulos y Recompensas Civiles.
- Ley Federal del Trabajo.
- Ley de Planeación.



- Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.
- Ley Federal de las Entidades Paraestatales.
- Ley Federal de Procedimiento Administrativo.
- Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro.
- Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros.
- Ley del Impuesto sobre la Renta.
- Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos.
- Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental.
- Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.
- Reglamento del Seguro de Grupo.
- Reglamento del Código Fiscal de la Federación.
- Reglamento de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales.
- Reglamento de la Ley del Impuesto Sobre la Renta.
- Reglamento de la Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro.
- Reglamento de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaría.
- Reglamento de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.
- Reglamento de la Ley del Impuesto al Valor Agregado.
- Reglamento de la Ley Federal del Derecho de Autor.
- Reglamento de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental.

- Estatuto Orgánico de la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros.
- Decreto por el que se establece a favor de los Trabajadores al Servicio de la Administración Pública Federal que estén sujetos al régimen obligatorio de la Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, un Sistema de Ahorro para el Retiro.
- Decreto por el que se aprueba el Plan Nacional de Desarrollo.
- Decreto por el que se establece el Calendario Oficial.
- Decreto del Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal Correspondiente.
- Decreto por el que se establecen diversas medidas en materia de adquisiciones, uso de papel y de la certificación de manejo sustentable de bosques por la Administración Pública Federal, publicado en el DOF el día 5 de septiembre de 2007.

## **MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECÍFICO DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ORIENTACIÓN Y CONCILIACIÓN DE LA CONDUSEF.**

### **a) ANTECEDENTES.**

El 18 de enero de 1999, se publicó en el Diario Oficial de la Federación la Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros, que fundamenta la creación de la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros, como un organismo público descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propios, que tiene como finalidad promover, asesorar, proteger y defender los derechos e intereses de los Usuarios frente a las Instituciones Financieras, arbitrar sus diferencias de manera imparcial y proveer la

equidad en sus relaciones entre éstos, dando inicio sus operaciones el 19 de abril del mismo año.

El 12 de mayo de 1999, se instaló la Junta de Gobierno y acordó la aprobación de la estructura orgánica que incluye la creación de la Dirección General de Quejas, Conciliación y Arbitraje, adscrita a la Vicepresidencia Jurídica.

El 15 de octubre de 1999, se publicó en el Diario Oficial de la Federación el Reglamento Interior de la CONDUSEF, estableciéndose de manera formal la organización, las atribuciones de las unidades administrativas y, las facultades y responsabilidades de los servidores públicos correspondientes.

El 18 de diciembre de 2001, la Junta de Gobierno aprobó la expedición de nuevas bases de organización y modificaciones a las atribuciones conferidas a las unidades administrativas, aprobando, entre otros, el cambio de denominación de Dirección General de Quejas, Conciliación y Arbitraje a Dirección General de Conciliación y Arbitraje, así como la creación de la Dirección General de Atención a Usuarios y Orientación, a la cual se le confiere parte de las atribuciones de la Dirección General de Orientación y Atención a Usuarios, cancelada en este proceso de reestructuración.

El 22 de febrero de 2002, se publicó en el Diario Oficial de la Federación el Estatuto Orgánico de la CONDUSEF, que de conformidad con lo establecido en la Ley Federal de las Entidades Paraestatales y en la Ley de Protección y Defensa al

Usuario de Servicios Financieros, modificó su denominación de Reglamento Interior a Estatuto Orgánico.

El 8 de octubre de 2003, La Junta de Gobierno tomó conocimiento de la reestructuración organizacional de la CONDUSEF y aprobó se procediera al trámite de autorización y registro ante las instancias federales competentes, aprobando, entre otros, el cambio de denominación de Dirección General de Conciliación y Arbitraje a Dirección General de Arbitraje y Dictaminación y de Dirección General de Atención a Usuarios y Orientación a Dirección General de Orientación y Conciliación, así como la correspondiente reasignación de atribuciones y asignación de nuevas facultades a las citadas unidades administrativas.

El 22 de diciembre de 2005, fue publicado en el Diario Oficial de la Federación el nuevo Estatuto Orgánico de la CONDUSEF. En consecuencia, la Dirección General de Orientación y Conciliación queda integrada con las Direcciones de Orientación y Unidades Especializadas y de Conciliación y con los Departamentos de Enlace con Unidades Especializadas, de Orientación Telefónica y de Atención al Público, de Conciliación en Materia de Bancos y Organizaciones Auxiliares, de Conciliación en Materia de Seguros y Fianzas y de Conciliación en Materia de SAR.

## **b) ATRIBUCIONES.**

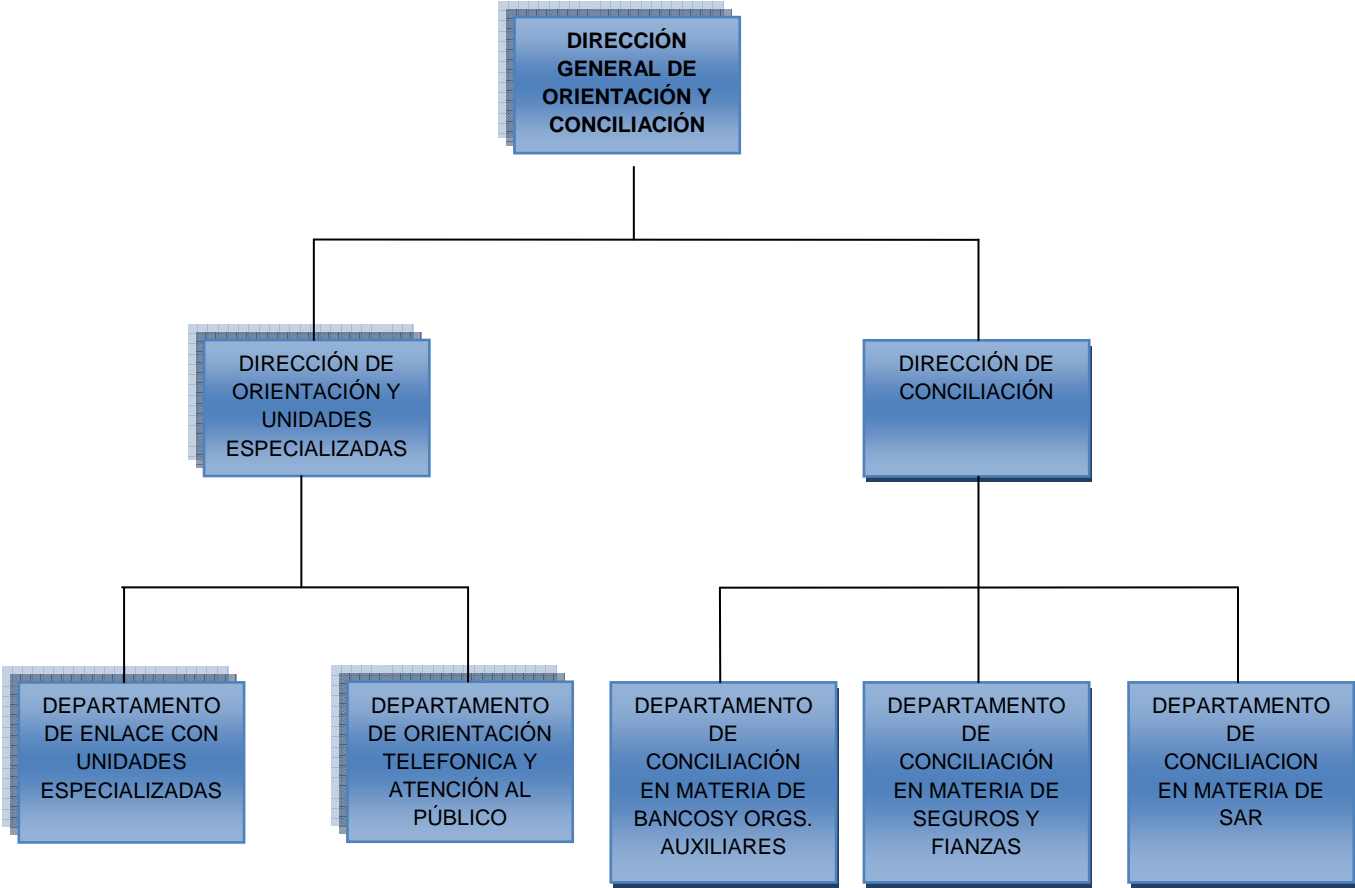
El Artículo 16 del Estatuto Orgánico de la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 22 de diciembre de 2005 menciona las siguientes atribuciones para la Dirección General de Orientación y Conciliación:

- Atender las consultas e inconformidades de los Usuarios relacionadas con los servicios que prestan y los productos que ofrecen las Instituciones Financieras;
- Brindar a los Usuarios el servicio de asesoría técnica y jurídica que soliciten;
- Solicitar a las Instituciones Financieras y a las autoridades correspondientes, la información, documentación y elementos necesarios para el ejercicio de sus atribuciones, en términos de lo dispuesto por la Ley;
- Proporcionar a los Usuarios información relacionada con los servicios que prestan y productos que ofrecen las Instituciones Financieras;
- Atender las solicitudes de información del público, respecto de los índices de reclamaciones contra las Instituciones Financieras y el porcentaje de dichas reclamaciones que se resuelven a *favor* de los Usuarios, con base en los estudios estadísticos elaborados por la Dirección General de Análisis de Servicios y Productos Financieros;
- Establecer en coordinación con la Dirección General de Análisis de Servicios y Productos Financieros la estructura del informe trimestral de consultas y reclamaciones de las Unidades Especializadas de las Instituciones Financieras, así como vigilar y requerir el cumplimiento de lo dispuesto por el artículo 50 bis de la Ley;
- Capacitar al personal de las Unidades Especializadas de las Instituciones Financieras en la utilización y operación de los sistemas y procesos automatizados para el envío del informe trimestral, así como otorgar apoyo técnico a las mismas, en coordinación con la Dirección General de Análisis de Servicios y Productos Financieros;

- Mantener comunicación con las Unidades Especializadas de las Instituciones Financieras para la atención de consultas y reclamaciones de los Usuarios;
- Contribuir con la Dirección General de Promoción de la Cultura Financiera en la creación y fomento entre los Usuarios de una adecuada cultura sobre las operaciones y servicios financieros;
- Llevar el Registro de Personas Acreditadas a que se refiere el artículo 69-B de la Ley Federal de Procedimiento Administrativo;
- Atender las reclamaciones, desechar aquellas que sean notoriamente improcedentes y tramitar los procedimientos de conciliación inmediata y de conciliación, de conformidad con lo dispuesto en la Ley;
- Ordenar a las Instituciones Financieras el registro del pasivo contingente o la constitución e inversión de la reserva técnica específica para obligaciones pendientes de cumplir;
- Notificar los actos, acuerdos y resoluciones que se deriven de los procedimientos que le corresponda conocer y que deban hacerse del conocimiento de las partes;
- Turnar a la Dirección General de Defensoría e Interventoría aquellos casos en que no se estén acatando los convenios de conciliación, para demandar su cumplimiento;
- Imponer en su caso, las multas que correspondan informando de ello a la Dirección General de Planeación, para los efectos del artículo 21 fracción X;
- Turnar a la Dirección General de Arbitraje y Dictaminación la solicitud de dictamen técnico a que se refiere la fracción VII del artículo 68 de la Ley;
- Turnar a la Dirección General de Servicios Legales los recursos de revisión con el expediente respectivo para su substanciación, y desechar por improcedentes aquellos que se refieran a actos distintos a los que prevé el artículo 99 de la Ley, y
- Formular, en coordinación con la Dirección General de Servicios Legales, las políticas y lineamientos que se deberán observar en relación con las funciones de la Comisión Nacional que le son atribuidas.

Las atribuciones establecidas en el presente artículo podrán ser ejercidas directamente por el Director General a través de las Direcciones de Orientación y Unidades Especializadas y la de Conciliación. En adición a lo anterior, las atribuciones contenidas en las fracciones III, XI, XII y XIII del artículo antes mencionado, también podrán ser ejercidas a través de los Conciliadores.

**c) ORGANIGRAMA.**



#### **d) ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ORIENTACIÓN Y CONCILIACIÓN.**

De acuerdo con el Manual Especifico de la Dirección General de Orientación y Conciliación, esta unidad administrativa queda conformada de la siguiente manera:

1. Dirección de Orientación y Unidades Especializadas
  - a) Departamento de Enlace con Unidades Especializadas
  - b) Departamento de Orientación Telefónica y Atención al Público
  
2. Dirección de Conciliación
  - a) Departamento de Conciliación en Materia de Bancos y Org. Auxiliares
  - b) Departamento de Conciliación en Materia de Seguros y Fianzas
  - c) Departamento de Conciliación en Materia de SAR.

#### **e) OBJETIVOS Y FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE ORIENTACIÓN Y CONCILIACIÓN.**

La Dirección General de Orientación y Conciliación tiene como objetivo:

Atender, orientar y, en su caso, canalizar al área competente, las consultas, inconformidades y reclamaciones que presenten los Usuarios de servicios financieros y público en general, así como llevar a cabo el proceso conciliatorio en aquellas Reclamaciones que procedan, de conformidad con las políticas, normas, lineamientos y criterios establecidos.



## Funciones:

- Supervisar se dé atención a las consultas e inconformidades que presenten los Usuarios y público en general, respecto a los servicios que prestan y los productos que ofrecen las Instituciones Financieras, así como establecer y vigilar el cumplimiento de las políticas y procedimientos para la recepción y el registro de las mismas.
- Supervisar se brinde asesoría técnica y jurídica a los Usuarios que lo soliciten, de conformidad con la normatividad en la materia.
- Requerir la información y documentación necesarias a las Instituciones Financieras y a las autoridades correspondientes a fin de dar cumplimiento a las atribuciones que le fueron conferidas.
- Autorizar se proporcione la información sobre los servicios que prestan y los productos que ofrecen las Instituciones Financieras, solicitada por los Usuarios.
- Autorizar se proporcionen los datos sobre los índices de reclamaciones contra las Instituciones Financieras y el porcentaje de dichas reclamaciones que se resuelven a favor de los Usuarios, solicitados por el público.
- Vigilar y, en su caso, requerir a las Instituciones Financieras establezcan una Unidad Especializada para atender las consultas y reclamaciones de los Usuarios, así como determinar, en coordinación con la Dirección General de Análisis de Servicios y Productos Financieros, la estructura del informe trimestral de consultas y reclamaciones de dichas Unidades Especializadas.
- Coordinar la capacitación del personal de las Unidades Especializadas, así como el otorgamiento de apoyo técnico a las Instituciones Financieras, en coordinación con la Dirección General de Análisis de Servicios y Productos Financieros.
- Coordinar el seguimiento a la atención que brinden las Unidades Especializadas respecto de las consultas o reclamaciones de los Usuarios que hayan sido canalizados por la Comisión Nacional.
- Coadyuvar con la Dirección General de Promoción de la Cultura Financiera en la promoción de una adecuada cultura sobre las operaciones y servicios financieros.

- Coordinar el Registro de Personas Acreditadas a que se refiere el artículo 69-B de la Ley Federal de Procedimiento Administrativo.
- Coordinar la atención a las reclamaciones, supervisar se desechen aquellas notoriamente improcedentes y vigilar se dé trámite oportuno a los procedimientos de conciliación inmediata y de conciliación.
- Ordenar a las Instituciones Financieras el registro del pasivo contingente o la constitución e inversión de la reserva técnica específica para obligaciones pendientes de cubrir, que deriven de las reclamaciones de los Usuarios.
- Supervisar se lleve a cabo la notificación de los actos, acuerdos y resoluciones que se deriven de los procedimientos en los que interviene y que deban hacerse del conocimiento de las partes involucradas.
- Verificar que las Instituciones Financieras acaten los convenios de conciliación y, en caso contrario, turnarlos a la Dirección General de Defensoría e Interventoría para demandar su cumplimiento.
- Imponer a las Instituciones Financieras las multas administrativas que correspondan, en caso de incumplimiento o contravención a las disposiciones que establece la Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros; e informar de ello a la Dirección General de Planeación para que, en su caso, gestione su cobro.
- Turnar a la Dirección General de Arbitraje y Dictaminación el escrito de solicitud y el expediente del Usuario para que se emita el dictamen técnico respectivo.
- Turnar a la Dirección General de Servicios Legales, los escritos de interposición del recurso de revisión y el expediente respectivo para su substanciación y, en su caso, desechar por improcedentes aquellos que se refieran a resoluciones de la Comisión Nacional dictadas fuera del procedimiento arbitral.
- Definir, en coordinación con la Dirección de Servicios Legales, los principios básicos de actuación para la atención de consultas y reclamaciones de los Usuarios y público en general y establecer los criterios para determinar su procedencia.
- Formular, en coordinación con la Dirección General de Servicios Legales, las políticas y lineamientos para brindar orientación jurídica, en razón del tipo de consulta o inconformidad presentada por el Usuario.

- Todas las demás que, en el ámbito de su competencia, le sean solicitadas por su superior jerárquico.

## 1. DIRECCIÓN DE ORIENTACIÓN Y UNIDADES ESPECIALIZADAS

### Objetivo:

Proveer a los Usuarios de servicios financieros y público en general, los medios para acceder al servicio de Asistencia Técnica y Jurídica de las consultas e inconformidades planteadas, privilegiando su atención en las Unidades Especializadas de las Instituciones Financieras de las que comprobará su adecuada constitución y funcionamiento, obteniendo la información estadística de las consultas y reclamaciones que en ellas presentan los Usuarios, así como proporcionar atención a solicitudes de información de los Usuarios de servicios financieros y el público en general.

### Funciones:

- Organizar y supervisar la recepción, registro, seguimiento y desahogo de las consultas e inconformidades que presenten los Usuarios de servicios financieros y público en general, relacionadas con los servicios que prestan y los productos que ofrecen las Instituciones Financieras, de conformidad con la normatividad vigente.
- Supervisar que se brinde el servicio de Asesoría Técnica y Jurídica a los Usuarios de servicios financieros y público en general que lo soliciten, asegurando la aplicación correcta de la normatividad vigente y acorde con los compromisos de calidad establecidos en el trámite.
- Coordinar la elaboración de los Oficios dirigidos a las Instituciones Financieras y a las autoridades correspondientes, de solicitud de información y datos necesarios para brindar atención a las consultas prestadas por los Usuarios de servicios financieros y público en general, así como el registro y seguimiento respectivo.

- Supervisar que la atención a las solicitudes de información que presenten los Usuarios de servicios financieros y público en general, de los índices de reclamaciones contra Instituciones Financieras y de las resueltas a favor de los Usuarios, se proporcione de manera eficiente y apegada a la normatividad vigente, apoyándose en los estudios estadísticos elaborados por la Dirección General de Análisis de Servicios y Productos Financieros.
- Coordinar la dinámica operativa del Centro de Atención Telefónica, a fin de procurar la calidad, continuidad y mínima afectación del servicio.
- Coordinar la dinámica operativa del módulo de Atención Personalizada, Electrónica y Escrita, a fin de procurar la calidad y continuidad del servicio.
- Definir estándares de servicio y efectuar la medición externa e interna de los compromisos de calidad asumidos en el trámite de Asesoría Técnica y Jurídica.
- Promover que las Instituciones Financieras cuenten con la Unidad Especializada de Atención a Consultas y Reclamaciones que establece la Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros y que se lleve el registro de los Titulares y sus datos de localización, así como su actualización permanente.
- Coordinar la elaboración del "Calendario Oficial de Entrega-Recepción del Informe Trimestral de Consultas y Reclamaciones" y supervisar que se envíe oportunamente a las Unidades Especializadas de las Instituciones Financieras, así como su publicación en el Diario Oficial de la Federación.
- Coordinar la elaboración del "Informe Trimestral de Consultas y Reclamaciones" con base en la información reportada por las Unidades Especializadas de las Instituciones Financieras, para su presentación al titular de la Dirección General de Orientación y Conciliación.
- Coordinar la elaboración del "Calendario de Visitas a las Unidades Especializadas", así como la realización de las visitas de conformidad con las fechas programadas y la elaboración del "Informe Bimestral de Visitas a Unidades Especializadas" para su presentación al titular de la Dirección General de Orientación y Conciliación.
- Coordinar la capacitación para la utilización y operación de los sistemas de la Comisión Nacional y de los procesos automatizados para el envío del Informe Trimestral, al personal de las Unidades Especializadas de las Instituciones Financieras y proporcionar el apoyo técnico que requieran.
- Coordinar la constante comunicación con las Unidades Especializadas de las Instituciones Financieras para privilegiar la respuesta y seguimiento de las

consultas y reclamaciones que interpongan los Usuarios de servicios financieros y público en general.

- Coadyuvar con la Dirección General de Promoción de la Cultura Financiera en la promoción de una adecuada cultura sobre los productos y servicios que ofrecen las Instituciones Financieras.
- Establecer, en coordinación con la Unidad de Desarrollo y Evaluación del Proceso Operativo, las políticas, narrativas, flujogramas y matrices de responsabilidades del trámite de Asesoría Técnica y Jurídica contenidas en el Manual del Proceso de Atención a Usuarios.
- Establecer o modificar, en coordinación con la Dirección General de Servicios Legales, las disposiciones relativas al trámite de Asesoría Técnica y Jurídica contenidas en las Políticas y Lineamientos Internos de Actuación para la Atención a Usuarios.
- Coordinar la elaboración de los Oficios de sanción de las Instituciones Financieras por incumplimiento a las fracciones del artículo 50 Bis de la Ley, a efecto de presentarlos al Director General para su visto bueno y aprobación.
- Coordinar con la periodicidad que requiera, la elaboración del reporte del cumplimiento de los procesos y proyectos del Programa Institucional - Matriz Programática.
- Coordinar la elaboración y presentación a la Secretaría de la Junta de Gobierno, del reporte estadístico de cumplimiento de las Unidades Especializadas.
- Coordinar la elaboración y presentación del reporte de cumplimiento de los compromisos adquiridos en la Carta Compromiso al Ciudadano y para el Centro Integral de Servicios.
- Coordinar la elaboración y presentación del informe del Programa Operativo de Transparencia y Combate a la Corrupción.

a) DEPARTAMENTO DE ENLACE CON UNIDADES ESPECIALIZADAS

Objetivo:

Promover que cada Institución Financiera autorizada para operar cuente con una Unidad Especializada de Atención a Consultas y Reclamaciones, obtener de ellas la información estadística de las consultas y reclamaciones que presentan los Usuarios, con la finalidad de conocer la problemática derivada de la prestación de los servicios y productos financieros, así como proporcionar a los Usuarios de servicios financieros y público en general información financiera e índices de reclamaciones presentadas en contra de las Instituciones Financieras.

Funciones:

- Verificar diariamente en el Diario Oficial de la Federación, la publicación de autorizaciones, modificaciones o revocaciones para operar de las Instituciones Financieras, las cuales son registradas y oficializadas por la Dirección de Registro y Análisis Financiero a través del SIPRES.
- Elaborar los Oficios de requerimiento de constitución de Unidad Especializada a las Instituciones Financieras autorizadas para operar y presentarlos a la Dirección para revisión y visto bueno.
- Llevar el registro de las Instituciones Financieras que cuentan con la Unidad Especializada que ordena el artículo 50 Bis de la Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros y mantener permanentemente actualizado el Directorio de Titulares de Unidades Especializadas DITUE.
- Proponer y elaborar la estructura del "Informe Trimestral de Consultas y Reclamaciones" atendidas en las Unidades Especializadas de las Instituciones Financieras.
- Proporcionar la capacitación para la utilización y operación de los sistemas de la Comisión Nacional y de los procesos automatizados para el envío del Informe Trimestral, así como el soporte técnico necesario, al personal de

las Unidades Especializadas de las Instituciones Financieras autorizadas para operar y a las que cambien de Titular.

- Elaborar el "Calendario Oficial de Entrega-Recepción del Informe Trimestral" para su oportuna entrega a las Unidades Especializadas y solicitar a la Dirección General de Servicios Legales su publicación en el Diario Oficial de la Federación.
- Elaborar el "Informe Trimestral de Consultas y Reclamaciones" con base en la información reportada por las Unidades Especializadas de las Instituciones Financieras y presentarlo a la Dirección para revisión.
- Elaborar y proponer ante las instancias correspondientes los cambios que requieran los Catálogos de Causas de Consultas y Reclamaciones utilizados en la rendición del Informe Trimestral.
- Proponer el "Calendario de Visitas a Unidades Especializadas" y practicarlas de conformidad con las fechas programadas elaborando la Cédula de Registro de Visita para revisión y visto bueno de la Dirección.
- Elaborar el "Informe Bimestral de Visitas" y presentarlo a la Dirección para su revisión y autorización.
- Elaborar y presentar a revisión y autorización los Oficios dirigidos a las Instituciones Financieras y autoridades correspondientes, de solicitud de información financiera e índices de reclamaciones interpuestas en contra de las Instituciones Financieras, a efecto de dar atención a los requerimientos de los Usuarios de servicios financieros y público en general, llevando el registro y seguimiento respectivo.
- Proponer diferente material relacionado con el Sistema Financiero Mexicano a fin de coadyuvar en la promoción de una adecuada cultura financiera.
- Elaborar los Oficios de sanción a las Instituciones Financieras por incumplimiento a cualquiera de las fracciones del artículo 50 Bis, presentándolos a la Dirección para revisión y visto bueno.
- Proporcionar a la Dirección con la periodicidad que requiera, el reporte del cumplimiento de los procesos y proyectos del Programa Institucional- Matriz Programática.
- Proporcionar a la Dirección con la periodicidad que requiera, el reporte estadístico de cumplimiento de las Unidades Especializadas a rendir a la Secretaría de la Junta de Gobierno.

## b) DEPARTAMENTO DE ORIENTACIÓN TELEFÓNICA Y ATENCIÓN AL PÚBLICO

### Objetivo:

Brindar a los Usuarios de servicios financieros Asistencia Técnico-Jurídica en las diferentes modalidades de atención, a sus consultas e inconformidades sobre los productos y servicios que ofrecen las Instituciones Financieras, así como proveerles los elementos que les sirvan para hacer valer sus derechos derivados de la contratación.

### Funciones:

- Recibir, registrar y atender las consultas e inconformidades que presenten los Usuarios de servicios financieros y público en general, a través del Centro de Atención Telefónica (CAT) y los Módulos de Atención Personal, Electrónica y Escrita, relacionadas con los servicios que prestan y los productos que ofrecen las Instituciones Financieras.
- Brindar el servicio de Asesoría Técnica y Jurídica a los Usuarios de servicios financieros y público en general que lo soliciten, asegurando la aplicación correcta de la normatividad vigente y acorde con los compromisos de calidad establecidos en el trámite.
- Supervisar la dinámica operativa del Centro de Atención Telefónica, a fin de garantizar la calidad, continuidad y mínima afectación del servicio.
- Supervisar la dinámica operativa de los Módulos de Atención Personal, Electrónica y Escrita, a fin de garantizar la calidad en la prestación del servicio.
- Elaborar y presentar a revisión y visto bueno de la Dirección, los Oficios dirigidos a las Instituciones Financieras y a las autoridades correspondientes, de solicitud de información y datos necesarios para dar atención a las consultas presentadas por los Usuarios de servicios financieros y público en general, así como llevar el registro y seguimiento respectivo.



- Mantener comunicación constante con las Unidades Especializadas de las Instituciones Financieras para dar respuesta a las consultas y reclamaciones que interpongan los Usuarios de servicios financieros y público en general.
- Proponer material relacionado con el Sistema Financiero Mexicano a fin de coadyuvar en la promoción de una adecuada cultura sobre las operaciones y servicios financieros.
- Elaborar las políticas, narrativas, flujogramas y matrices de responsabilidades del trámite de Asesoría Técnica y Jurídica contenidas en el Manual del Proceso de Atención a Usuarios.
- Elaborar las disposiciones relativas al trámite de Asesoría Técnica y Jurídica contenidas en las Políticas y Lineamientos Internos de Actuación para la Atención a Usuarios
- Implementar el proceso de sanción por incumplimiento a lo dispuesto por la fracción IV del artículo 50 Bis, presentándolo a la Dirección para revisión y visto bueno.
- Proporcionar a la Dirección con la periodicidad que requiera, el reporte del cumplimiento de los procesos y proyectos del Programa Institucional- Matriz Programática.
- Proporcionar a la Dirección con la periodicidad que requiera, el reporte de cumplimiento de los compromisos adquiridos en la Carta Compromiso al Ciudadano y para el Centro Integral de Servicios.
- Proporcionar a la Dirección con la periodicidad que requiera el informe del programa Operativo de Transparencia y Combate a la Corrupción.

## 2. DIRECCIÓN DE CONCILIACIÓN

Objetivo:

Proveer un procedimiento administrativo de conciliación tendiente a que los Usuarios y las Instituciones Financieras resuelvan su controversia, procurando la

equidad en las relaciones, otorgando elementos para fortalecer la seguridad jurídica en las operaciones que realicen.

#### Funciones:

- Supervisar la recepción de las reclamaciones presentadas por los Usuarios en contra de Instituciones Financieras debidamente autorizadas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y en caso de que éstas cumplan con los requisitos establecidos por la Ley, iniciar el procedimiento conciliatorio respectivo, de lo contrario verificar los casos en los que proceda suplir la deficiencia de la queja o, en su caso, indicar por escrito al Usuario las deficiencias de la reclamación.
- Coordinar el procedimiento de conciliación inmediata o, en su caso, agotar el procedimiento conciliatorio de acuerdo a lo previsto por la Ley.
- Supervisar que las reclamaciones sean registradas en el Sistema de Información Operativa así como los resultados obtenidos en las etapas del procedimiento conciliatorio.
- Verificar que durante la atención de las reclamaciones se aplique la normatividad de la materia respectiva.
- Supervisar que sean notificados los actos, acuerdos y resoluciones derivados del procedimiento de conciliación en los que se deba hacer del conocimiento de las partes involucradas.
- Coordinar la orden del pasivo contingente y constitución e inversión de la reserva técnica específica para obligaciones pendientes de cumplir para lo cual tomará en consideración los Lineamientos a los que debe sujetarse la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros, de conformidad con el artículo 68, fracción X, de la Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros, dando aviso a las Comisiones Nacionales que les corresponda su supervisión.
- Verificar el cumplimiento de los convenios de conciliación celebrados entre los Usuarios y las Instituciones Financieras y, en caso contrario, turnar a la Dirección General de Orientación y Conciliación para la elaboración del acuerdo que corresponda respecto al incumplimiento de referencia.
- Verificar que las Instituciones Financieras atiendan los requerimientos de información y documentación formulados por la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros en ejercicio de sus funciones y, en caso contrario, turnar los Oficios respectivos a la

Dirección General de Orientación y Conciliación para la imposición de las multas administrativas que correspondan de acuerdo a la Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros.

- Supervisar que las solicitudes de Dictamen Técnico formuladas por el Usuario así como los expedientes respectivos sean remitidas a la Dirección General para que en su oportunidad sean turnados a la Dirección General de Arbitraje y Dictaminación para la atención que corresponda.
- Supervisar que los Recursos de Revisión y los expedientes respectivos sean remitidos a la Dirección General para que en su oportunidad sean turnados a la Dirección General de Servicios Legales para la substanciación del recurso, así como verificar que se desechen por improcedentes aquellos que se refieran a actos distintos a los establecidos por el artículo 99 de la Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros.
- Supervisar se lleve el Registro de Personas Acreditadas a que se refiere el artículo 69-B de la Ley Federal de Procedimiento Administrativo y se mantenga permanentemente actualizado.
- Coadyuvar con la Dirección General de Promoción de la Cultura Financiera en la promoción de una adecuada cultura sobre las operaciones y servicios financieros.
- Coordinar la elaboración de los principios básicos de actuación para la atención de consultas y reclamaciones de los Usuarios y público en general, así como de los criterios para determinar su procedencia y presentarlos al Director General para su aprobación.
- Proponer las políticas y lineamientos para brindar asesoría jurídica a los Usuarios de Servicios Financieros.

a) DEPARTAMENTO DE CONCILIACIÓN EN MATERIA DE BANCOS Y ORGANIZACIONES AUXILIARES.

Objetivo:

Atender las reclamaciones presentadas por los Usuarios de servicios financieros en materia de bancos, casas de bolsa y organizaciones auxiliares del crédito, de

conformidad con las funciones señaladas en el Estatuto Orgánico de la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros.

Funciones:

- Analizar las reclamaciones presentadas por los Usuarios determinando la procedencia en caso de que cumplan con los requisitos establecidos por la Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros, en caso contrario verificar aquellas en las que proceda suplir la deficiencia de la reclamación o indicar por escrito al Usuario las deficiencias, o declarar la improcedencia de la reclamación tomando en consideración los supuestos previstos por la Ley.
- Registrar en el Sistema de Información Operativa las reclamaciones presentadas por los Usuarios, como los resultados obtenidos en las etapas del procedimiento conciliatorio.
- Iniciar, en los casos que sea procedente, la reclamación, el procedimiento de conciliación inmediata o agotar el procedimiento conciliatorio, elaborar el citatorio, notificar a las partes y desahogar la audiencia conciliatoria aplicando la normatividad respectiva.
- Elaborar los actos, acuerdos, resoluciones y requerimientos de información y/o documentación, derivados del procedimiento de conciliación para promover la conciliación entre las partes involucradas, presentándolos al director para su aprobación, para que puedan ser notificadas.
- Elaborar la orden del pasivo contingente y constitución e inversión de la reserva técnica específica para obligaciones pendientes de cumplir tomando en consideración los Lineamientos a los que deberá sujetarse la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros, de conformidad con el artículo 68 fracción X de la Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros, presentarlos al Director de área para que sean presentados al Director General para su autorización, dando aviso a las Comisiones Nacionales que les corresponda su supervisión.
- Elaborar los Convenios Conciliatorios celebrados entre los Usuarios y las Instituciones Financieras, así como la certificación de su cumplimiento y en caso contrario presentar a la Dirección de área para que sea aprobado el turno a la Dirección General de Orientación y Conciliación para la elaboración del acuerdo que corresponda respecto al incumplimiento.

- Certificar los cómputos respecto de los requerimientos de información y documentación formulados por la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financiero en ejercicio de sus funciones y en caso de incumplimiento presentar los Oficios respectivos a la Dirección de área para que sea aprobado el turno a la Dirección General de Orientación y Conciliación para la imposición de las multas administrativas que correspondan de acuerdo a la Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros.
- Elaborar el memorando por el cual se turne el expediente así como la solicitud de Dictamen Técnico formulada por el Usuario a la Dirección General de Arbitraje y Dictaminación para la atención que corresponda, presentarlo al Director de área para su autorización.
- Elaborar los memorandos por los cuales se turna el expediente y Recurso de Revisión a la Dirección General de Servicios Legales para la substanciación del recurso, presentando a la Dirección de área para su aprobación, así como elaborar el acuerdo por el cual se deseche por improcedente el recurso de revisión de aquellos que se refieran a actos distintos a los establecidos por el artículo 99 de la Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros, y presentarlo a la Dirección de área para su autorización.
- Proponer material relacionado con el Sistema Financiero Mexicano para coadyuvar con la promoción de una adecuada cultura sobre las operaciones y servicios financieros.
- Elaborar los principios básicos de actuación para la atención de consultas y reclamaciones de los Usuarios y público en general, así como de los criterios para determinar su procedencia y presentarlos al Director de área para su aprobación.
- Elaborar las políticas y lineamientos para brindar asesoría jurídica a los Usuarios de servicios financieros y presentarlas al Director de área para su aprobación.

## b) DEPARTAMENTO DE CONCILIACIÓN EN MATERIA DE SEGUROS Y FIANZAS

### Objetivo:

Atender las reclamaciones presentadas por los Usuarios de servicios financieros en materia de seguros y fianzas, de conformidad con las funciones señaladas en el Estatuto Orgánico de la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros.

### Funciones:

- Analizar las reclamaciones presentadas por los Usuarios determinando la procedencia en caso de que cumplan con los requisitos establecidos por la Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros, en caso contrario verificar aquellas en las que proceda suplir la deficiencia de la queja o indicar por escrito al Usuario las deficiencias de la reclamación, o declarar la improcedencia de la reclamación tomando en consideración los supuestos previstos por la Ley.
- Registrar en el Sistema de Información Operativa las reclamaciones presentadas por los Usuarios, como los resultados obtenidos en las etapas del procedimiento conciliatorio.
- Iniciar, en los casos que sea procedente, la reclamación, el procedimiento de conciliación inmediata o agotar el procedimiento conciliatorio, elaborar el citatorio, notificar a las partes y desahogar la audiencia conciliatoria aplicando la normatividad respectiva.
- Elaborar los actos, acuerdos, resoluciones y requerimientos de información y/o documentación, derivados del procedimiento de conciliación para promover la conciliación entre las partes involucradas, presentándolos al Director de área para su aprobación para que puedan ser notificados.
- Elaborar la orden del pasivo contingente y constitución e inversión de la reserva técnica específica para obligaciones pendientes de cumplir tomando en consideración los Lineamientos a los que deberá sujetarse la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros, de conformidad con el artículo 68 fracción X de la

Ley de Protección al Usuario de Servicios Financieros, presentarlos al Director de área para que sean presentados al Director General para su autorización, dando aviso a las Comisiones Nacionales que les corresponda su supervisión.

- Elaborar los Convenios Conciliatorios celebrados entre los Usuarios y las Instituciones Financieras así como la certificación de su cumplimiento y en caso contrario presentar a la Dirección de área para que sea aprobado el turno a la Dirección General de Orientación y Conciliación para la elaboración del acuerdo que corresponda respecto al incumplimiento.
- Certificar los cómputos respecto a los requerimientos de información y documentación formulados por la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financiero en ejercicio de sus funciones y en caso de incumplimiento presentar los Oficios respectivos a la Dirección de área para que sea aprobado el turno a la Dirección General de Orientación y Conciliación para la imposición de las multas administrativas que correspondan de acuerdo a la Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros.
- Elaborar el memorando por el cual se turne el expediente así como la solicitud de Dictamen Técnico formulada por el Usuario a la Dirección General de Arbitraje y Dictaminación para la atención que corresponda, presentarlo al Director de área para su autorización.
- Elaborar los memorandos por los cuales se turne el expediente y Recurso de Revisión a la Dirección General de Servicios Legales para la substanciación del recurso, presentando a la Dirección de área para su aprobación, así como elaborar el acuerdo por el cual se deseche por improcedente el recurso de revisión de aquellos que se refieran a actos distintos a los establecidos por el artículo 99 de la Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros, y presentarlo a la Dirección de área para su autorización.
- Proponer material relacionado con el Sistema Financiero Mexicano para coadyuvar con la promoción de una adecuada cultura sobre las operaciones y servicios financieros.
- Elaborar los principios básicos de actuación para la atención de consultas y reclamaciones de los Usuarios y público en general, así como de los criterios para determinar su procedencia y presentarlos al Director de área para su aprobación.
- Elaborar las políticas y lineamientos para brindar asesoría jurídica a los Usuarios de servicios financieros y presentarlas al Director de área para su aprobación.

c) DEPARTAMENTO DE CONCILIACIÓN EN MATERIA DE SAR

Objetivo:

Atender las reclamaciones presentadas por los Usuarios de servicios financieros en materia de Sistema de Ahorro para el Retiro, de conformidad con las funciones señaladas en el Estatuto Orgánico de la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros.

Funciones:

- Analizar las reclamaciones presentadas por los Usuarios determinando la procedencia en caso de que cumplan con los requisitos establecidos por la Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros, en caso contrario verificar aquellas en las que proceda suplir la deficiencia de la queja o indicar por escrito al Usuario las deficiencias de la reclamación, o declarar la improcedencia de la reclamación tomando en consideración los supuestos previstos por la Ley.
- Registrar en el Sistema de Información Operativa las reclamaciones presentadas por los Usuarios, como los resultados obtenidos en las etapas del procedimiento conciliatorio.
- Iniciar, en los casos que sea procedente, la reclamación, el procedimiento de conciliación inmediata o agotar el procedimiento conciliatorio, elaborar el citatorio, notificar a las partes y desahogar la audiencia conciliatoria aplicando la normatividad respectiva.
- Elaborar los actos, acuerdos, resoluciones y requerimientos de información y/o la documentación, derivados del procedimiento de conciliación para promover la conciliación entre las partes involucradas, presentándolos al Director de área para su aprobación, para que puedan ser notificados.
- Elaborar la orden del pasivo contingente y constitución e inversión de la reserva técnica específica para obligaciones pendientes de cumplir tomando en consideración los Lineamientos a los que deberá sujetarse la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros, de conformidad con el artículo 68 fracción X de la



Ley de Protección al Usuario de Servicios Financieros, presentarlos al Director de área para que sean presentados al Director General para su autorización, dando aviso a las Comisiones Nacionales que les corresponda su supervisión.

- Elaborar los Convenios Conciliatorios celebrados entre los Usuarios y las Instituciones Financieras así como la certificación de su cumplimiento y en caso contrario presentar a la Dirección de área para que sea aprobado el turno a la Dirección General de Orientación y Conciliación para la elaboración del acuerdo que corresponda respecto al incumplimiento.
- Certificar los cómputos respecto a los requerimientos de información y documentación formulados por la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financiero en ejercicio de sus funciones y en caso de incumplimiento presentar los Oficios respectivos a la Dirección de área para que sea aprobado el turno a la Dirección General de Orientación y Conciliación para la imposición de las multas administrativas que correspondan de acuerdo a la Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros.
- Elaborar el memorando por el cual se turne el expediente así como la solicitud de Dictamen Técnico formulada por el Usuario a la Dirección General de Arbitraje y Dictaminación para la atención que corresponda, presentarlo al Director de área para su autorización.
- Elaborar los memorandos por los cuales se turne el expediente y Recurso de Revisión a la Dirección General de Servicios Legales para la substanciación del recurso, presentando a la Dirección de área para su aprobación, así como elaborar el acuerdo por el cual se deseche por improcedente el recurso de revisión de aquellos que se refieran a actos distintos a los establecidos por el artículo 99 de la Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros, y presentarlo a la Dirección de área para su autorización.
- Proponer material relacionado con el Sistema Financiero Mexicano para coadyuvar con la promoción de una adecuada cultura sobre las operaciones y servicios financieros.
- Elaborar los principios básicos de actuación para la atención de consultas y reclamaciones de los Usuarios y público en general, así como de los criterios para determinar su procedencia y presentarlos al Director de área para su aprobación.
- Elaborar las políticas y lineamientos para brindar asesoría jurídica a los usuarios de servicios financieros y presentarlas al Director de área para su aprobación.

## MODALIDADES DE ATENCIÓN A USUARIOS EN LA CONDUSEF.

### a) Ventanilla Única

Objetivo del Procedimiento.

Recibir en primera instancia las solicitudes de información en materia financiera y las problemáticas planteadas por los Usuarios del Sistema Financiero Mexicano, a través de los diversos medios establecidos, como el correo electrónico, por escrito o de manera personal, para su debida atención y resolución o bien para que sean asistidos por los asesores especializados, de acuerdo con el medio utilizado por el Usuario.

Políticas de Operación

- Todos los asuntos que reciba la CONDUSEF, deben iniciar su trámite a través de la Ventanilla Única, mismos que deben registrarse correctamente en el Sistema de Información Operativa (SIO), para dar entrada al Proceso de Atención a Usuarios.
- Queda estrictamente prohibido llevar controles alternos de registro, ya que se estaría incurriendo en una duplicidad de registros y de esfuerzos, por lo que se debe eliminar el Libro de Gobierno o cualquier otro control adicional al SIO.
- Los Asesores de Ventanilla Única deben registrar, en la medida de lo posible, el campo del correo electrónico, ya que es un dato que utilizan las áreas internas para enviar información de la CONDUSEF a los Usuarios.
- Los Asesores de Ventanilla Única deben escuchar con atención el problema que presenta el Usuario para determinar el curso a seguir, brindándole una atención inmediata o bien canalizándolo con algún Asesor Especializado si se llegara a requerir una explicación más extensa.
- Los Asesores de Ventanilla Única deben registrar los asuntos en el SIO cuando se presentan de manera personal, por escrito, vía correo

electrónico, vía telefónica o a través del Centro de Atención Telefónica (CAT).

NOTA: Por ningún motivo debe registrarse a los participantes o asistentes a un evento que sea contemplado dentro de los programas itinerantes, salvo que alguno de los presentes haga manifiesta su inconformidad contra alguna Institución Financiera de manera oficial y previa identificación del titular.

- La documentación correspondiente a las inconformidades, solicitudes de información o consultas recibidas en la CONDUSEF, se deben tramitar únicamente a través de Ventanilla Única, área que debe distribuir los escritos a los Asesores Especializados de acuerdo con la naturaleza del asunto y con las cargas de trabajo.
- Si el asunto no compete a la CONDUSEF, o no sea viable y el Usuario solicite la respuesta por escrito, los Asesores de Ventanilla Única deben indicarle que presente dicho planteamiento por escrito para que se le pueda contestar por la misma vía.
- En todo asunto que requiera ser atendido a través de una Asesoría Técnico-Jurídica, los Asesores de Ventanilla Única deben verificar la titularidad del Usuario o del Representante Legal a través del documento con que acredite su personalidad, conforme a lo que se estipula en las Políticas Generales del presente manual.
- Si un Usuario muestra un asunto que se encuentre en el proceso de presentación de una demanda ante tribunales, o que esté dentro del término para contestar una demanda judicial entablada en su contra por una Institución Financiera, deberá indicársele que acuda a la Dirección de Defensoría Legal para que sea atendido en dicha área, y previo cumplimiento de los requisitos para el otorgamiento de la Defensoría Legal Gratuita, pueda acceder a dicho servicio.
- Al recibir a un Usuario sólo para entregar su Escrito Formal de Reclamación, la Ventanilla Única lo dará de alta en el SIO mediante la modalidad “Por escrito”, para su trámite por parte del área de Conciliación y Arbitraje.
- Cuando el Asesor detecte que por el tipo de consulta que presenta el Usuario, requiere ser atendido por Jurídico Consultivo, deberá canalizar al Usuario a dicha área, a efecto de que sea debidamente atendido.

NOTA: Al consultar al área de Jurídico Consultivo, esta enviará directamente al Usuario la contestación a su Asunto.

## **b) Asesoría Técnico Jurídica Personalizada**

### Objetivo del Procedimiento

Atender a Usuarios del Sistema Financiero Mexicano, con la finalidad de proporcionarles en forma personal el servicio de Asesoría Técnico-Jurídica sobre las solicitudes de información o inconformidades en materia financiera que presentan o exponen ante la Comisión Nacional.

### Políticas de Operación

- El Asesor debe ser muy objetivo en la comunicación con el Usuario, siendo en todo momento explícito con las características del asunto, sin utilizar términos técnicos para facilitar la comprensión del trámite a seguir o bien, sobre el rechazo del mismo, ya que por ningún motivo debe creársele falsas expectativas al Usuario.
- El Asesor debe invitar al Usuario a acudir a la Unidad Especializada de la Institución Financiera (UNE) o a la Institución Financiera (I.F.) como primer instancia para solucionar su inconformidad.
- Si el Usuario acepta que se contacte a la UNE o a la Institución Financiera como primera instancia para solucionar su problema, el Asesor debe solicitarles información vía telefónica, por escrito, fax o correo electrónico indicándole que tiene un plazo no mayor a 15 días hábiles para que dé respuesta a la CONDUSEF.

NOTA: La resolución favorable o no favorable se le debe comunicar al Usuario a través de los medios idóneos.

- Si el Usuario trae consigo el "Escrito dirigido a la UNE o a la I.F." con sello de recibido y a partir de la fecha del sello ya pasaron 30 días hábiles, el Asesor debe asesorarlo en la elaboración de su Escrito Formal de Reclamación.
- Cuando el Asesor le brinde al Usuario los elementos necesarios para la elaboración de su Escrito Formal de Reclamación, debe indicarle que se apegue lo más posible a la "Guía para presentar escrito formal de reclamación", precisando que los alcances de la presentación de su escrito no implica la solución de su problemática con la Institución Financiera.
- El "FOLIO" que arroja el Sistema de Información Operativa (SIO) es único durante todo el trámite del asunto, ya que siempre se conserva independientemente de las etapas por las que pase (asistencia, conciliación, defensoría, etc.); por lo que queda prohibido registrar un mismo asunto cada que cambie de proceso; asimismo, no se debe abrir un expediente cada que el mismo Usuario pase a una siguiente fase. Solo debe existir un folio del SIO que coincida con un expediente físico.
- Después de haber escuchado al Usuario y analizado los documentos relacionados con el asunto, el Asesor debe seleccionar en el SIO la Institución Financiera contra la que se está inconformando, el producto relacionado, así como la correcta causa; en este último dato se debe evitar en la medida de lo posible el utilizar la causa "OTRA".
- Para los asuntos que se reciben vía telefónica en las áreas de atención a Usuarios, no se debe abrir expediente físico, a menos de que se genere una reclamación del mismo Usuario y exista la necesidad de resguardar los documentos.
- El Asesor que registra el asunto debe llenar en todo momento el campo de "monto reclamado" cuando se está afectando a los intereses del Usuario, en virtud de que este dato es elemental para realizar los análisis estadísticos a nivel nacional en áreas centrales, salvo cuando la Institución Financiera tenga el carácter de acreedor.
- Los asuntos que canaliza la Presidencia de la CONDUSEF, no se deben registrar en el SIO, hasta que se presente físicamente el Usuario o bien se comunique con el área de atención a Usuarios (Delegaciones o áreas centrales).
- Los asuntos que canaliza la Presidencia de la CONDUSEF tendrán una vigencia de 30 días hábiles, contados a partir de la fecha en que se reciben en la Delegación o área central.

- En el momento que acuda un Usuario con un asunto que previamente ya fue canalizado por Presidencia de la CONDUSEF, es muy importante que se registre en el SIO el campo de Procedencia, esto con el fin de identificar este tipo de situaciones para informes posteriores.
- Toda consulta que requiera ser contestada por las áreas internas de la CONDUSEF, deberá enviarse a éstas por escrito o correo electrónico y con los datos de información del Usuario que la presenten

### **c) Asesoría Técnico-Jurídica por Escrito**

#### Objetivo del Procedimiento

Atender a los Usuarios del Sistema Financiero Mexicano, con la finalidad de proporcionarles el servicio de Asesoría Técnico Jurídica que previamente y por escrito hayan planteado ante la Comisión Nacional, sobre la problemática de su asunto, o bien, información solicitada en materia financiera.

#### Políticas de Operación

- Los escritos correspondientes presentados por los Usuarios, se deben de tramitar a través de Ventanilla Única, área que debe distribuir esta información a los Asesores de acuerdo con la naturaleza del asunto y con las cargas de trabajo.
- El Asesor debe registrar la información en el "Sistema de Información Operativa" (SIO), debiendo capturar correctamente todos los datos del asunto para generar el número de folio correspondiente.
- El Asesor debe verificar que los escritos que se presenten como "Escritos Formales de Reclamación" cumplan con lo establecido en el artículo 63 de la Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros, debiendo contener los requisitos siguientes:

- I. Nombre y domicilio del reclamante.
  - II. Nombre y domicilio del representante o persona que promueve en su nombre, así como el documento en que conste dicha atribución.
  - III. Descripción del servicio que se reclama, y relación sucinta de los hechos que motivan la reclamación.
  - IV. Nombre de la Institución Financiera contra la que se formula la reclamación. La Comisión Nacional podrá solicitar a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y a las Comisiones Nacionales de Seguros y Fianzas, Bancaria y de Valores y del Sistema de Ahorro para el Retiro, los datos necesarios para proceder a la identificación de la Institución Financiera, cuando la información proporcionada por el Usuario sea insuficiente.
  - V. Documentación que ampare la contratación del servicio que origina la reclamación. La Comisión Nacional estará facultada para suplir la deficiencia de las reclamaciones en beneficio del Usuario.
- Todos los escritos provenientes de los Estados del Interior de la República deben turnarse a la Dirección General de Delegaciones que corresponda, para que se le dé el trámite que requiera.
  - Al tratarse de un "Escrito Formal de Reclamación" en la que por la ubicación del domicilio del Usuario se requiera enviar a una Delegación, el Asesor debe solicitar el consentimiento del Usuario y de ser afirmativo, turnar el asunto a la Dirección General de Delegaciones que corresponda, para su atención.
  - Todos los oficios que se remitan tanto a los Usuarios como a las Instituciones Financieras, deben ser impresos en papel membretado de la Comisión Nacional y contener la firma autógrafa del responsable.
  - El plazo que el Asesor debe otorgar a la Institución Financiera para que conteste vía telefónica, fax o correo electrónico, no deberá exceder de 15 días hábiles.

NOTA: La resolución favorable o no favorable se le debe comunicar al Usuario a través de los medios idóneos.

- Cuando el Asesor Técnico-Jurídico detecte que por tipo de consulta que presenta el Usuario, requiere ser atendido por Jurídico Consultivo, debe turnar el asunto a dicha área para su atención.

NOTA: En estos asuntos que se turnan a Jurídico Consultivo, esta es la única área que debe contestar directamente al Usuario.

#### **d) Asesoría Técnico-Jurídica por Correo Electrónico.**

##### Objetivo del Procedimiento

Atender a los Usuarios del Sistema Financiero Mexicano, que a través del correo electrónico presentan la problemática que enfrentan con las Instituciones Financieras, o bien plantean la solicitud de información en materia financiera o dudas de productos y servicios que ofrecen dichas Instituciones, con la finalidad de proporcionarles la información para aclarar dudas, solucionar inconformidades o bien para presentar reclamaciones que los Usuarios tienen en contra de éstas.

##### Políticas de Operación

- Si el Asesor se comprometió con el Usuario a resolverle su asunto en cierto tiempo, debe darle cumplimiento en la fecha acordada.
- Los Asesores deben proporcionar información acerca de las bondades del proceso de Asesoría Técnico-Jurídica, así como los tiempos de respuesta, los requerimientos y posibles resultados del trámite.
- Cuando el Usuario solicite asesoría para la presentación de su reclamación ante la Unidad Especializada de la Institución Financiera (UNE) correspondiente, se le indicará la forma de presentación de su escrito y el fundamento legal correspondiente (Art. 50 Bis de la Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros), indicándole que de no tener respuesta por parte de ésta en un plazo de 30 días hábiles, deberá acudir a CONDUSEF



## **e) Asesoría Técnico-Jurídica del Centro de Atención Telefónica (CAT).**

### Objetivo del Procedimiento

Atender a través del centro de Atención Telefónica, a los Usuarios del Sistema Financiero Mexicano, con la finalidad de proporcionarles el servicio de Asesoría Técnico-Jurídica que requieran para resolver la problemática de su asunto o solicitud de información financiera, planteados vía telefónica ante la Comisión Nacional.

Así mismo para servir como un instrumento de apoyo para los Asesores que participan en estas actividades.

### Políticas de Operación

- Los Asesores deben hacer uso de la "Guía de Calidad en el Servicio al Usuario por Teléfono" y de la "Guía para la Atención al Usuario por Teléfono", donde se hace mención de las recomendaciones a seguir para brindar el servicio con eficiencia y calidad.
- Se debe programar la continuidad del servicio para el efecto de que los Usuarios sean atendidos de manera permanente durante el horario de atención al público (de 9:00 a 18:00 horas).
- Queda prohibido a los Asesores, que durante el horario de servicio al público escuchen música, ingieran alimentos, hagan ruido que interrumpa la buena comunicación con el Usuario y bullicios que impidan brindar la Asesoría adecuada, debiendo siempre guardar orden.
- Si el Usuario solicita información financiera, los Asesores deben formularle preguntas sobre sus datos personales (nombre, dirección, R.F.C., teléfono, etc.), con el fin de identificarlo en la medida de lo posible; si no se puede obtener esta información, se deberá registrar en el Sistema de Información Operativa (SIO) en forma Anónima, proporcionándole únicamente información general.

- Cuando los Asesores requieran información de otras áreas internas de la Comisión, Organismos o Instituciones para darle solución al asunto del Usuario, no lo debe de hacer esperar más de 3 minutos ante el aparato telefónico y si se requiere mayor tiempo, le debe indicar el proceso a seguir, así como el lapso en que se le dará respuesta.

NOTA: Si el Asesor se comprometió con el Usuario a brindarle una respuesta a su asunto en cierto tiempo, debe darle cumplimiento en la fecha y hora acordada.

- Los Asesores deben proporcionar información acerca de las bondades del proceso de Asesoría Técnico-Jurídica, así como de los tiempos de respuesta y los requerimientos correspondientes.
- Se debe vigilar la productividad y calidad en el servicio de los Asesores, monitoreando de manera aleatoria las llamadas que se reciben y verificando el cumplimiento de los lineamientos establecidos por la CONDUSEF para brindar la atención telefónica a los usuarios.
- Cuando el Usuario solicite asesoría para la presentación de su reclamación ante la Unidad Especializada de la Institución Financiera (UNE) correspondiente, se le indicará la forma de presentación de su escrito y el fundamento legal correspondiente (Art. 50 Bis de la Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros), indicándole que de no tener respuesta por parte de la Institución Financiera en un plazo de 30 días hábiles, deberá acudir a la CONDUSEF.
- Los Asesores deben mantener su PC encendida y dentro del SIO para registrar y atender al Usuario eficientemente y sin demora.

PROCESO DE ATENCION A USUARIOS EN LA CONDUSEF.



**CONDUSEF**  
Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros

**BIENVENIDO**

**CONOCE LO QUE TE OFRECE LA CONDUSEF**

México 2008

La Condusef promueve, asesora, protege y defiende los derechos e intereses de las personas que utilizan o contratan un producto o servicio financiero ofrecido por las Instituciones Financieras, que operan dentro del territorio nacional, así como también **crea y fomenta** entre los usuarios una cultura adecuada respecto de las operaciones y servicios financieros.

Contactos: 36 oficinas de atención    Tel.: 01800 999 80 80    WEB: www.condusef.gob.mx



**SHCP**  
México

**Asesorías**

**Comités de Asesoría Jurídica**    **Cultura Financiera**

La CONDUSEF se especializa en la asesoría y te ayuda a entender el tipo de producto o servicio que necesitas. Informa antes de elegir su característica, el producto o servicio que necesitas y el compromiso asumido por las partes (derechos y obligaciones).

**Pregunta a nuestros asesores e infórmate a través de:**  
tus dudas... solicita.

**Controversias**

**Resolución de asuntos**

**Gestión Civil y Arbitraje**    **Conciliación**

Si tienes una controversia financiera, nosotros gestionamos el asunto para encontrar una resolución rápida. En esta etapa no involucramos a nuestros abogados, tratamos de conciliar los intereses de ambas partes de forma amistosa. Si no se logra conciliar, los intereses de ambas partes se formalizan a través de un procedimiento legal.

**Arbitraje**

**Instancia final**

Al no haber arropado, las partes podrán acudir a un arbitraje o a un tercero propuesto por ésta, como árbitro de la controversia.

La Condusef, con los elementos aportados por ambas partes, emite el "Proyecto de Laudo", que es la resolución que pone fin al asunto, y en la cual se señala a quien le tiene la razón.

**Dictamen técnico**

**Opinión especializada**

En caso de requerirlo, la Condusef podrá emitir un Dictamen Técnico que consista en una opinión especializada de acuerdo a una valoración técnica-jurídica de un asunto, con la intención de que esta pueda hacer valer ante los tribunales competentes.

**Defensoría Legal Gratuita**

**Ante Tribunales**

Si el Arbitraje es rechazado por la institución financiera, podrás solicitar a la Condusef que proporcione un abogado de manera gratuita para que tramite el asunto ante tribunales, siempre y cuando acredites:

- I.- Contar con los elementos legales suficientes para una adecuada defensa.
- II.- Que no cuentes con los medios económicos para contratar los servicios de un abogado particular.

**Compras de Cultura Financiera**

Revista "Proteja su dinero", entre otros

Compras de prensa escrita, folletos, trípticos y entre otros

**Escrito formal de Reclamación**

El día 30 de mayo del 2008, un día que...

Los resultados son:

**Asunto Conciliado** (Pregunte al Usario)

**Asunto no Conciliado** (No favorable al Usario)

**ADemás, se encuentran a tu disposición:**

- **BEUS** (Banco de Usuarios de Servicios Financieros)
- **BECA** (Banco de Empresas de Crédito)
- **BECCO** (Banco de Crédito de Consumo)
- **Simuladores y Calculadoras** (de intereses, comisiones, etc.)
- **El Cálculador** (de impuestos, etc.)
- **Cuadros comparativos** (de productos financieros)
- **AFORE** (Fondo de Ahorro para la Vejez)

**CONDUSEF**    **SHCP**    **UPEPO**

Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros    Secretaría de Hacienda y Crédito Público    Unidad de Protección al Consumidor

101

## **CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO DE LA CONDUSEF.**

Las condiciones generales de trabajo de la CONDUSEF en su artículo 1° menciona que la relación jurídica de trabajo entre la CONDUSEF y sus trabajadores de base, se regirá por la Ley Federal de los Trabajos al Servicio del Estado, reglamentaria del apartado “B” del artículo 123 Constitucional.

El artículo 2° menciona que las condiciones general es de trabajo son obligatorias para la CONDUSEF y los trabajadores de base.

### **a) Clasificación, concepto y características de los trabajadores de base de la CONDUSEF.**

De acuerdo con lo que señala la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado en su artículo 4 y El artículo 7° de las Condiciones Generales de trabajo de la CONDUSEF los trabajadores se dividen en dos grupos: de **confianza y de base**.

#### Trabajadores de confianza.

La Ley Federal de los Trabajos al Servicio del Estado en su artículo 5° señala a los trabajadores de confianza como los que únicamente desarrollan funciones de: dirección, inspección, manejo de fondos, auditoría, control de adquisiciones, en almacenes e inventarios, asesoría y consultoría.

### Trabajadores de base.

Por exclusión son trabajadores de base los no incluidos en el artículo 5° de la Ley Federal de los Trabajos al Servicio del Estado.

#### *Características de los trabajadores de base.*

Una característica esencial en este tipo de trabajadores, es que por el hecho de ser de base, serán relativamente inamovibles y podrán adquirir este derecho después de 6 meses de servicio, en el caso de que sean creadas plazas no comprendidas en el listado del mencionado artículo 5° de la citada ley; la disposición legal que las establezca, deberá determinar de manera expresa si son de base o de confianza.

La inmovilidad consiste en el derecho que gozan los empleados públicos de ser removidos en sus cargos, a no ser por causa de mala conducta, negligencia en el desempeño de sus funciones, y aun esto a condición de que se les haya seguido un expediente.

Este principio protector de la estabilidad en el trabajo, lo consagra el artículo 6° de la Ley Federal de los Trabajos al Servicio del Estado , el cual dispone: los de nuevo ingreso no serán inamovibles sino después de 6 meses de servicio sin nota desfavorable en su expediente. En tales condiciones la inmovilidad opera exclusivamente para los trabajadores de base, esto está determinado también en las condiciones generales de trabajo de la CONDUSEF por el artículo 9°.

**b) Nombramiento y admisión y de los trabajadores de base de la CONDUSEF.**

En el artículo 10° de estas condiciones se menciona que los aspirantes deberán satisfacer los requisitos que se establezcan mediante las políticas internas de selección.

En estas condiciones el artículo 12° menciona que para que los trabajadores de base puedan prestar sus servicios a la CONDUSEF les tiene que ser expedido el nombramiento dentro de los 10 días siguientes a su ingreso. Los nombramientos de los trabajadores de base es de carácter definitivo.

Este nombramiento quedara sin efecto según el artículo 14° cuando los trabajadores no se presenten a tomar posesión del empleo conferido en un plazo de 5 días a partir de que se les notifique el nombramiento.

**c) El salario, las jornadas de trabajo, la asistencia y puntualidad, vacaciones y licencias.**

El artículo 15° de las condiciones antes mencionada s establece que el sueldo o salario que se asigna en el tabulador para cada puesto, constituye el sueldo que debe pagarse al trabajador de base a cambio de los servicios prestados.

Por cada 5 años de servicio efectivo prestados hasta llegar a los 25, los trabajadores tendrán derecho al pago de una prima quinquenal como

complemento de su sueldo, lo anterior mencionado en el artículo 17° de las Condiciones Generales de Trabajo de la CONDUSEF.

Con lo que respecta al horario de trabajo para el personal de base, el artículo 20° de las Condiciones, estipula el horario de 8:30 a 16:30 con media hora de comida; los trabajadores según el artículo 25° deberán registrar la hora de entrada y de salida a sus labores, será considerada como falta de asistencia dejar de registrar cualquiera de las anteriores o ausentarse de las oficinas de la CONDUSEF sin autorización.

El artículo 29° menciona que las faltas de asistencia injustificadas, no se pagaran como días laborales. Mientras que el artículo 32° de estas condiciones menciona que no se consideran faltas, las que obedezcan a una enfermedad que impida a los trabajadores desempeñar sus labores conforme al dictamen médico oficial.

En cuanto a los días de descanso en artículo 33° menciona que por cada 5 días de trabajo, los trabajadores disfrutaran de dos días de descanso continuos con goce de sueldo integro, además de los obligatorios a que se refiere el artículo 29° de la Ley.

El artículo 34° de estas condiciones refiere que los trabajadores que tengan más de 6 meses consecutivos de servicios, disfrutaran de dos periodos anuales de vacaciones, de 10 días laborales cada uno.

Los trabajadores de base podrán disfrutar de permisos de carácter económico hasta por 7 días en cada año natural, los que deberán justificarse previamente ante la Dirección General de Recursos Humanos por escrito y con visto bueno del Director de Área.

**d) Derechos del trabajador de base.**

A continuación se mencionan los derechos de los trabajadores de base señalados en el artículo 38° de las Condiciones Generales de Trabajo de la CONDUSEF:

- Percibir el sueldo que les corresponda.
- Percibir la gratificación anual autorizada en relación al sueldo mensual y al tiempo trabajado.
- Disfrutar de los descansos y vacaciones.
- Obtener en su caso, los permisos y licencias que establece este ordenamiento.
- No ser separados de la CONDUSEF, sino por causa justa.
- Disfrutar de todas las prestaciones y servicios que establece la Ley del ISSSTE.
- Percibir los estímulos y recompensas señaladas en estas Condiciones.
- Asistir a cursos de capacitación que imparta la CONDUSEF de conformidad con los acuerdos que tome la Comisión Mixta de Capacitación.
- Que se acrediten a su expediente las notas buenas y de merito relevante a que se hagan acreedores.
- Obtener su nombramiento definitivo, después de 6 meses de servicios.
- Un seguro de vida institucional, con una suma asegurada de 40 meses de sueldo tabular mensual.
- Laborar en condiciones de salubre y de higiene.



- Obtener la remuneración correspondiente cuando trabajen jornadas laborales.
- Asistir a las asambleas o eventos sindicales que se celebren, siempre que no se disminuya o desatienda el servicio que presta la CONDUSEF.

**e) Obligaciones de los trabajadores de base de la CONDUSEF.**

El artículo 39° de estas condiciones menciona las obligaciones del trabajador de base, que se enlistan a continuación:

- Rendir la protesta de ley.
- Desempeñar las funciones propias de su cargo con la intensidad y calidad que este requiere.
- Obedecer las órdenes e instrucciones que reciban de sus superiores en asuntos propios del servicio.
- Proceder con la discreción necesaria en el cumplimiento de sus obligaciones, guardando estricta reserva de los asuntos de la CONDUSEF.
- Tratar con cortesía y diligencia al público y a sus compañeros de trabajo.
- Observar una conducta decorosa en todas las actividades realizadas en el desempeño de sus funciones, ya sea dentro o fuera de las oficinas.
- Desempeñar el empleo o cargo en el lugar que les sea requerido.
- Asistir con puntualidad al desempeño de sus labores y cumplir con las disposiciones que se dicten para comprobarla.
- En caso de enfermedad dar aviso a su jefe inmediato.
- Enseñar a los trabajadores que lo sustituyan temporalmente o definitivamente, la forma como deben desempeñar las labores propias de su cargo.
- En caso de renuncia deberán presentar esta con 15 días de anticipación; debiendo así mismo hacer entrega de credencial, expedientes, documentos, fondos, valores o bienes cuya atención, administración o guarda se encuentren a su cuidado.

- Dar facilidades a los médicos de la CONDUSEF y en su caso a los que designe esta para la práctica de visitas y exámenes.
- Comunicar oportunamente a sus superiores cualquier irregularidad que observen en el funcionamiento de la CONDUSEF.
- Comunicar a la Dirección General de Recursos Humanos, su cambio de domicilio, el teléfono, estado civil, entre otros, dentro de los 15 días siguientes de efectuado.

**f) Prohibiciones de los trabajadores de base de la CONDUSEF.**

A continuación, se enlistan las prohibiciones a los trabajadores de base, las cuales refiere el artículo 40° de las Condiciones Generales de Trabajo de la CONDUSEF:

- Proporcionar sin autorización documentos, datos o informes de los asuntos de la CONDUSEF.
- Celebrar rifas, tandas, colectas dentro de las oficinas y hacer o solicitar préstamos salvo en los casos debidamente autorizados por la CONDUSEF.
- Dedicarse dentro de las horas de trabajo a actividades, ocupaciones o distracciones que afecten las labores que le hayan sido encomendadas.
- Usar los teléfonos de la CONDUSEF en asuntos particulares, excepto en casos de urgencia o problemas graves.
- Aceptar o desempeñar ocupaciones incompatibles con los deberes de su cargo.
- Guardar en el mobiliario o en las oficinas documentos o artículos personales que no sean de uso normal en las mismas, ya que la CONDUSEF no será responsable de la pérdida o extravío de esta clase de objetos.
- Hacer cualquier clase de propaganda dentro del centro de trabajo.
- Alterar el orden y disciplina, formando indebidamente corrillos o grupos en los sanitarios, pasillo u oficinas, o cualquier lugar dentro del centro de trabajo.
- Hacerse acompañar durante la jornada de trabajo de personas que no laboren en la CONDUSEF.

- Faltar a las labores sin causa justificada o sin previo permiso de sus superiores.
- Permitir que otras personas manejen la maquinaria, aparatos o vehículos confiados a su cuidado, sin la autorización correspondiente.
- Registrar, firmar o alterar cualquier medio de control de asistencia de ellos o de otro trabajador o permitir que lo hagan por ellos.
- Incurrir en cualquier acto u omisión intencional o doloso.
- Sustraer del centro de trabajo documentos, útiles, papeles y pertenencias de la CONDUSEF.
- Concurrir a sus labores en estado de embriaguez o bajo la influencia de algún psicotrópico, narcótico o fármaco salvo que exista prescripción por parte del servicio médico de la CONDUSEF.
- Portar armas de cualquier clase durante el trabajo, a menos que la naturaleza de este lo exija.
- Suspender o abandonar sus labores propias sin autorización expresa de su jefe inmediato.
- Alterar, ocultar, modificar o destruir indebidamente, así como falsificar correspondencia, documentos, comprobantes y registros de la CONDUSEF.
- Desatender las disposiciones o avisos tendientes a prevenir riesgos de trabajo.
- Solicitar, insinuar o aceptar del público, gratificaciones u obsequios por dar preferencia en el desempeño de los asuntos.
- Conducirse o expresarse en forma ofensiva para sus compañeros, inferiores, superiores o supervisores, dentro o fuera de la jornada de trabajo.
- Ejecutar cualquier acto que pueda poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o de terceras personas, así como la del centro de trabajo.
- Introducir e ingerir alimentos en las instalaciones de la CONDUSEF.
- Ejecutar actos contrarios al buen desempeño de las funciones encomendadas.

### **g) Prestaciones de los trabajadores de base de la CONDUSEF.**

La CONDUSEF otorga a los trabajadores según el artículo 48° las siguientes prestaciones:

- Servicio médico.
- Pago de marcha correspondiente a 4 meses de sueldo tabular, al momento de su fallecimiento.
- Ayuda por fallecimiento de hijos y/o cónyuge.
- Guardería.
- Ayuda para compra de lentes.
- Ayuda económica a personal operativo para comida, despensa y transporte.
- Dotación de ropa de trabajo.
- Prima quinquenal, que se otorga por cada 5 años laborados y hasta 25 años de antigüedad.
- Prima vacacional, la cual se otorga con un monto equivalente a 10 días de sueldo tabular.
- Prima de retiro, se otorga a trabajadores con 15 años o más interrumpidos que se retiren del organismo, el equivalente al 2% del sueldo mensual tabular, elevado al año por el número de años de servicio.
- Licencia de conducir e importe de la renovación de dicha licencia a choferes.
- Seguro de retiro.
- Ayuda para impresión de tesis.
- Ayuda para útiles escolares por cada hijo inscrito en un plantel de sistema educativo nacional.
- Ayuda por nacimiento de un hijo.

**h) Estímulos y recompensas para los trabajadores de base de la  
CONDUSEF.**

El artículo 49° de las Condiciones Generales de Trabajo refiere que los trabajadores de base tienen derecho a obtener estímulos y recompensas, las cuales consisten en:

- a) Notas buenas en su expediente.
- b) Notas de merito relevante.
- c) Recompensas que otorgue la CONDUSEF.

En estas Condiciones el artículo 52° menciona que el cumplimiento por parte de los trabajadores de base de las obligaciones generales dará lugar a la imposición de las siguientes medidas disciplinarias:

- a) Amonestación verbal.
- b) Extrañamiento por escrito.
- c) Nota mala.
- d) Suspensión temporal del empleo.

## CÓDIGO DE CONDUCTA DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA CONDUSEF APLICABLE A SUS TRABAJADORES DE BASE.

### a) PRINCIPIOS ÉTICOS

Legalidad	Actuar con apego a las leyes y normas establecidas, fortaleciendo los principios jurídicos en virtud de los cuales los ciudadanos convivimos en un marco de pleno derecho.
Justicia	Promover la justicia como aspiración humana, objetivo de la ley, fruto del derecho, categoría del conocimiento, virtud de los Individuos y compromiso de trabajo, en tanto que su valor Intrínseco da a cada uno lo que le es propio conforme a la verdad y a la razón de sus actos y palabras.
Veracidad	Profesar la autenticidad, tanto en palabras como en acciones, fundada en el convencimiento personal de que la ley y esta Comisión Nacional se orientan específicamente a consolidar la justicia en el ámbito financiero.
Solidaridad	Compartir los valores de equidad y entendimiento que la Comisión propugna, vinculando honestamente el esfuerzo personal al esfuerzo de todos los que laboran en ella para consolidar el diálogo, la equidad y la justicia en la sociedad.
Dignidad	Suscribir con firmeza que la primera y más alta condición de toda persona es su propia dignidad humana, en razón de la cual se ha de proceder con cada quien, respetando la singularidad que le es propia, respaldando la solución de sus necesidades y brindándole evidentemente una atención cortés y sincera.
Responsabilidad	Ser consciente de que los actos personales de trabajo y de servicio en la institución, reclaman de cada cual la capacidad para desempeñarlos comprometiendo siempre la voluntad, los conocimientos y la buena fe.
Lealtad	Desempeñar las tareas en la institución con adhesión convencida a los fines de servicio y de justicia que se le han asignado, realizando el esfuerzo personal con actitud abierta, positiva, con sentido de compañerismo y con sincero espíritu de colaboración.

## b) PRINCIPIOS DE CONDUCTA

Integridad en el servicio	Proceder rectamente en la prestación de los servicios que proporciona la CONDUSEF sin pretender recibir favores o beneficios personales y sin pretender favorecer indebidamente a un usuario con la intención de obtener provecho.
Eficiencia laboral	Comprometer la capacidad personal y profesional en el desempeño de las tareas institucionales, ejecutándolas en el tiempo oportuno y la forma adecuada, y manteniendo comunicación constante con todo el equipo de trabajo.
Valorar el diálogo	Optar por el diálogo como uno de los modos propios y privilegiados del servicio público, porque el intercambio que implica tiende a enriquecer un diálogo entre personas asociadas en el común interés de disolver lo problemático en el ámbito financiero.
Reserva y discreción	Respetar íntegramente los asuntos, planteamientos y cuestiones que los Usuarios de servicios financieros y las Instituciones Financieras depositen en el Organismo, en virtud de acercarse a él en uso de los servicios que proporciona. De la misma manera guardar reserva respecto de los asuntos institucionales cuyo interés público requiere prudente discreción.
Honestidad	Utilizar los bienes, Instalaciones, recursos humanos y financieros de la CONDUSEF, únicamente para cumplir con la misión institucional y en relación con los criterios de racionalidad y ahorro.
Informar a los usuarios	Atender y resolver las consultas que presente cualesquier persona sobre los asuntos que competen a la institución, proporcionándole de manera sencilla, clara y precisa la información especializada o no que requiera.
Promover la cultura financiera	Difundir los conocimientos que permitan a los Usuarios financieros tomar decisiones correctas y provechosas en materia financiera.
Atender y resolver reclamaciones	Recibir de manera comedida toda reclamación que presenten los Usuarios de servicios financieros, informándoles claramente sobre el procedimiento, aplicando éste metódicamente y documentando cada caso como es debido, en el entendido de que con ello se apoya el ejercicio de los derechos del Usuario.

Conciliar controversias	Contribuir a la función conciliatoria como una tarea de servicio a los Usuarios y a las Instituciones Financieras, que exige del servidor público una actitud imparcial y objetiva para ayudar a las partes en conflicto a allanar sus diferencias.
Arbitrar imparcialmente	Asumir la responsabilidad de arbitrar las diferencias entre partes, actuando con estricto apego a la ley y a las normas del proceso jurídico correspondiente, para fortalecer la seguridad jurídica.
Proporcionar orientación jurídica	Cumplir con objetividad la misión de informar a los Usuarios acerca de las instancias y los procedimientos que deban agotar para el debido ejercicio de sus derechos.
Proporcionar defensoría legal	Defender al Usuario de servicios financieros que lo requiera según las bases y criterios establecidos al respecto, promoviendo, conforme a la ley, de manera capaz y especializada, sus intereses y derechos.

**FUENTE:** Información obtenida de la siguiente página electrónica: [www.condusef.gob.mx](http://www.condusef.gob.mx)



---

---

# *CAPÍTULO IV*

## **METODOLOGÍA**

---

---

# CAPÍTULO IV

## METODOLOGÍA

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

¿El Clima Organizacional determina la satisfacción del trabajador de base de la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF)?.

### TIPO DE INVESTIGACIÓN:

**Cuasiexperimental:** se determina deliberadamente al menos una variable independiente para observar su efecto y relación con una o más variables dependientes. En este tipo de investigación los grupos ya están formados antes del experimento, es decir, son grupos intactos (Hernández, Sampieri, 2003).

No existe aleatoriedad en la selección de la muestra; y los efectos que se ven en la variable dependiente puede ser debido no solo a la variable independiente, sino a otras variables extrañas que no se pueden controlar (Carrasco Bernardo, 2000).

### JUSTIFICACIÓN:

Esta investigación se realizará por el interés que se tiene de ver si el ambiente laboral adecuado influye en la satisfacción del empleado ya que estos son los que perciben directamente las numerosas problemáticas organizacionales; siendo esto parte fundamental para la buena producción y rendimiento de las empresas.

Se hará ya que muchas empresas o instituciones sobre todo publicas no le dan importancia a los factores de ambiente físico, estructura, comportamiento organizacional y las características personales que influyen en el rendimiento, motivación y satisfacción de los empleados y por consiguiente en las consecuencias o beneficios que esto le puede traer a una empresa.

### **OBJETIVOS:**

- Conocer que es el Clima Organizacional y que factores lo conforman.
- Conocer que es la Satisfacción Laboral y que factores la conforman.
- Conocer si el Clima Organizacional Influye en el servidor público de base del Área de Atención a Usuarios de la CONDUSEF para que esté satisfecho en el ámbito laboral.
- Conocer si el Clima Organizacional del área de Atención a Usuarios de la CONDUSEF, resulta ser favorable o desfavorable para los servidores públicos de base que allí laboran.
- Conocer el grado de Satisfacción Laboral que tienen los servidores públicos de base del Área de Atención a Usuarios de la CONDUSEF

### **HIPÓTESIS:**

**Ht:** El clima organizacional influye significativamente en la satisfacción laboral en los trabajadores de base de la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF).

**Ho:** El clima organizacional no influye significativamente en la satisfacción laboral en los trabajadores de base de la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF).

## **VARIABLES:**

**Variable Independiente:** Clima Organizacional

**Variable Dependiente:** Satisfacción Laboral de los empleados de base de la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF).

Para efectos de esta investigación, se entiende que la variable independiente es la causa supuesta de un fenómeno, es decir, es el fenómeno antecedente (Clima Organizacional); y la variable dependiente es el fenómeno consecuente (Satisfacción Laboral) de acuerdo con Briones, 1990.

## **DEFINICIÓN CONCEPTUAL:**

**Clima Laboral:** Son los factores psicológicos, sociales y físicos a fines del ambiente de una organización que afecta la interacción humana en el trabajo, e influye en su comportamiento. (Grados, J. 1985)

Es decir, el clima de la organización se concibe como una serie de características que describen a la misma, que son relativamente perdurables, e influyen sobre la conducta de las personas o de los seres organizados y que pueden medirse mediante un gran número de métodos.

**Satisfacción Laboral:** Se entiende como una actitud general del individuo hacia su trabajo dentro de una empresa. (Robbins, S. 1999)

Conjunto de actitudes ante el trabajo. Podemos describirla como una disposición psicológica del sujeto a su trabajo (lo que piensa de él) y esto supone un grupo de actitudes o sentimientos. De ahí que la satisfacción o la insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores laborales; hay otros factores que repercuten en la satisfacción que no forman parte de la atmósfera laboral por ejemplo: la edad, salud, estabilidad emocional, condición social, etc.

### **DEFINICIÓN OPERACIONAL:**

#### **Clima Organizacional:**

El Clima Organizacional de la Organización se midió a través de la Escala de Clima Organizacional (EDCO), el cual fue elaborado por Acero Yusset, Echeverri Lina María, Lizarazo Sandra, Quevedo Ana y Sanabria Bibiana en Bogotá, dicho instrumento se conforma de 1 cuestionario que consta de 40 ítems. Este fue diseñado para identificar la percepción que los individuos tienen dentro de la Organización.

Para la presente investigación de los 40 ítems originales que contiene el cuestionario referido, se utilizaron únicamente 23 reactivos para efectos prácticos al momento de la aplicación, asignándole a este cuestionario el nombre original “Escala de Clima Organizacional”.

El resultado a obtener será en una escala de puntuación, donde la puntuación mínima posible es de 23 y la máxima de 115 lo cual indicará que el Clima Laboral es desfavorable o favorable dependiendo la puntuación obtenida por el sujeto.

<b>FICHA TÉCNICA</b>	
Nombre	Escala de Clima Organizacional (EDCO).
Autores	Acero Yusset, Echeverri Lina María, Lizarazo Sandra, Quevedo Ana y Sanabria Bibiana.
Procedencia	Santa Fé de Bogotá, D.C. Fundación Universitaria Konrad Lorenz.
Objetivo	Identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la Organización y la Organización sobre ellos.
Limites	Empleados de una Empresa que sean mayores de 18 años
Descripción	La EDCO original está integrada por 40 ítems, para las presentes practicas se redujo a 23 ítems con 5 opciones de respuesta tipo Likert.  Cabe mencionar que esta escala fue validada por jueces.
Previsiones	No hay tiempo limite  No se consideran respuestas buenas ni malas.
Instrucciones	“En el cuestionario se presentan distintas oraciones con respecto al ámbito laboral, cada una con 5 opciones de respuesta (siempre, casi siempre, algunas veces, muy pocas veces y nunca) de las que elegirás solo una, la que mejor represente tu forma de percibir la situación laboral y la marcaras con una X, la información es confidencial y no hay respuestas buenas ni malas”  Si tienen alguna duda sobre la pregunta háganmelo saber.

<p>Procedimiento de aplicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se les explicara el objetivo y el fin de la aplicación.</li> <li>• Se repartirá el material (cuestionario y lápiz) a cada uno de los miembros.</li> <li>• Se les darán las instrucciones de manera verbal.</li> <li>• Se aclararan dudas.</li> <li>• Al término se les agradecerá su colaboración.</li> </ul>
<p>Procedimiento para su calificación</p>	<p>Se suman los puntos de cada ítem, positivo o negativo, según sea el caso.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En caso de los ítems positivos (1, 2, 5, 6, 7, 8, 12, 14, 16, 17, 18, 20 y 21) la calificación es de la siguiente manera: Siempre = 5 puntos. Casi siempre = 4 puntos. Algunas veces = 3 puntos. Muy pocas veces = 2 puntos. Nunca = 1 punto.</li> <li>• En el caso de los ítems negativos (3, 4, 9, 10, 11, 13, 15, 19, 22, 23) la calificación es de la siguiente manera: Siempre = 1 punto. Casi siempre = 2 puntos. Algunas veces = 3 puntos. Muy pocas veces = 4 puntos. Nunca = 5 puntos.</li> </ul>
<p>Procedimiento para su interpretación (cualitativa – cuantitativa)</p>	<p>Para determinar si el Clima Organizacional puntúa entre alto, promedio o bajo se realizara de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entre el puntaje mínimo y el máximo posible (23 y 115) se establecen 3 intervalos de igual tamaño dividiendo la diferencia de los dos puntajes entre 3, y a partir del puntaje mínimo se suma esa diferencia; obteniendo así: Nivel bajo: de 23 a 53 puntos. Nivel promedio: de 54 a 84 puntos. Nivel alto: de 85 a 115 puntos</li> </ul>

## Satisfacción Laboral.

La Satisfacción Laboral de los sujetos se mide con “La Escala General de Satisfacción” de Warr, Cook y Wall (1979) en sus investigaciones con trabajadores de la industria manufacturera de Reino Unido; y el “Cuestionario de Satisfacción Laboral S10/12” de José L. Melia y José M. Peiró (1998), ambos de Valencia, España. Conformados por 15 y 12 ítems respectivamente, ambos fueron diseñados para identificar el grado de Satisfacción o Insatisfacción de los trabajadores con respecto al ámbito laboral.

Para la presente investigación de los 15 y 12 reactivos originales que contienen los instrumentos antes mencionados se fusionaron para integrar 20 ítems, asignándole a dicho instrumento el nombre de “Escala de Satisfacción Laboral”.

El resultado a obtener será en una escala de puntuación, donde la puntuación mínima posible es de 20 y la máxima de 100 lo cual indicará que la Satisfacción Laboral es mínima o máxima dependiendo la puntuación obtenida por el sujeto

<b>FICHA TÉCNICA</b>	
Nombre	Escala de Satisfacción Laboral (ESL), basada con la integración de dos instrumentos:  <ol style="list-style-type: none"><li>1. La Escala General de Satisfacción de Warr, Cook y Wall.</li><li>2. Cuestionario de Satisfacción Laboral S10/12 de José L. Melia y José M. Peiró</li></ol>
Autor	Adriana Herrera Cabañez
Procedencia	Universidad Insurgentes Plantel Xola.



Objetivo	Conocer el grado de Satisfacción o Insatisfacción de los empleados con respecto al ámbito laboral.
Limites	Empleados de una Empresa y que sean mayores de 18 años.
Descripción	<p>Para efectos de la investigación la ESL fue estructurada con la Escala General de Satisfacción y el Cuestionario de Satisfacción Laboral S10/12, arriba indicados, las cuales se componen de 15 y 12 ítems respectivamente; quedando resumida a tan solo 20 ítems con 5 opciones de respuesta tipo Likert para efectos prácticos en su aplicación.</p> <p>Cabe mencionar que esta escala fue validada por jueces.</p>
Previsiones	<p>No hay tiempo limite</p> <p>No se consideran respuestas buenas ni malas.</p> <p>En caso de que se quiera confiabilizar este instrumento implicaría una investigación adicional.</p>
Instrucciones	<p>“En el cuestionario se presentan distintas oraciones con respecto a cómo te sientes en el ámbito laboral, cada una con 5 opciones de respuesta (mucho, algo, indiferente, poco y nada) de las que elegirás la que mejor represente tu satisfacción (solo una) y la marcaras con una X, la información es confidencial y no hay respuestas buenas ni malas”</p> <p>Si tienen alguna duda sobre la pregunta háganmelo saber</p>
Procedimiento de aplicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se les explicara el objetivo y el fin de la aplicación.</li> <li>• Se repartirá el material (cuestionario y lápiz) a cada uno de los miembros.</li> <li>• Se les darán las instrucciones de manera verbal.</li> <li>• Se aclararan dudas.</li> <li>• Al término se les agradecerá su colaboración.</li> </ul>
Procedimiento para su calificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La calificación es de la siguiente manera para cada uno de los ítems: <ul style="list-style-type: none"> <li>Mucho = 5 puntos.</li> <li>Algo = 4 puntos.</li> <li>Indiferente = 3 puntos.</li> <li>Poco = 2 puntos.</li> <li>Nada = 1 punto.</li> </ul> </li> <li>• Se suman los puntos de cada ítem para poder</li> </ul>

	determinar si la Satisfacción Laboral es alto, bajo o promedio.
Procedimiento para su interpretación (cualitativa – cuantitativa)	<p>Para determinar si la Satisfacción Laboral puntúa entre alto, promedio o bajo se realizara de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Entre el puntaje mínimo y el máximo posible (20 y 100) se establecen 3 intervalos de igual tamaño dividiendo la diferencia de los dos puntajes entre 3, y a partir del puntaje mínimo se suma esa diferencia; obteniendo así:</li> </ul> <p>Nivel bajo: de 20 a 46 puntos.  Nivel promedio: de 47 a 73 puntos.  Nivel alto: de 74 a 100 puntos</p>

### CRITERIOS DE INCLUSIÓN PARA DETERMINAR LA MUESTRA:

Sexo: Hombres (18 sujetos) y mujeres (17 sujetos), total 35 sujetos.

Edad: 25 a 60 años

Nivel académico: rango de bachillerato a posgrado

Nivel jerárquico: Servidores Públicos Administrativos de base.

Adscripción: Dirección de Orientación y Conciliación.

Antigüedad en el puesto: mínimo 1 año

**Nota:** Todos los sujetos que no cubran estos criterios se consideran excluidos.

## TÉCNICA DE MUESTREO:

No probabilístico de tipo incidental.

**No probabilístico** porque es un subgrupo donde la elección de los sujetos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación (Hernández, Sampieri. 2003).

**Casual o Incidental:** se trata del proceso en el que el investigador selecciona directa e intencionalmente los individuos de la población. Se utiliza como muestra a los sujetos a los que se tiene fácil acceso, es decir, grupos ya conformados (Abad, A; Servin, Luis. 1992).

## DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:

Correlacional, transversal y descriptivo.

**Correlacional:** Tiene como propósito conocer la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular (Hernández, Sampieri. 2003). Es decir, que tiene como objetivo describir relaciones entre dos o más variables en un momento determinado.

**Transversal:** se ven diferentes variables que actúan simultáneamente. Es evaluada en un solo momento (Hernández, Sampieri, 2003).

**Descriptivo:** tiene como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población, y proporcionar su descripción (Hernández, Sampieri, 2003).

#### **DETERMINACIÓN DEL AMBIENTE:**

Av. Insurgentes #762 esquina Concepción Beistegui.

Col. Del Valle.

Delegación Benito Juárez.

México D.F

Código Postal: 03100

Piso: E-4

Sala: Dr. Ángel Aceves Saucedo.

#### **PROCEDIMIENTO:**

1. Se reunió a los sujetos en la sala Dr. Ángel Aceves, ubicado en el piso E del edificio de la CONDUSEF antes indicado.
2. Se les proporcionó a los sujetos el material (escalas y lápiz).
3. Se les dio las instrucciones a los sujetos.
4. Posteriormente se les preguntó si tenían alguna duda.
5. Se les indico a los sujetos que ya podían iniciar a responder las escalas.
6. Conforme terminaban de contestar las escalas se les recogió y se les agradeció su colaboración.

## **TÉCNICA ESTADÍSTICA:**

La técnica estadística aplicada en la presente investigación es en la modalidad descriptiva porque se realiza el estudio sobre la población completa, observando una característica de la misma y calculando unos parámetros que den información global de toda la población (Hernández, Sampieri, 2003).

Procedimientos empleados para organizar y resumir conjuntos de observaciones en forma cuantitativa; es decir, que los resultados pueden tratarse mediante tablas, gráficos o valores numéricos. Los conjuntos de datos que contienen observaciones de más de una variable permiten estudiar la relación o asociación que existe entre ellas. ([www.liccom.edu.uy](http://www.liccom.edu.uy))

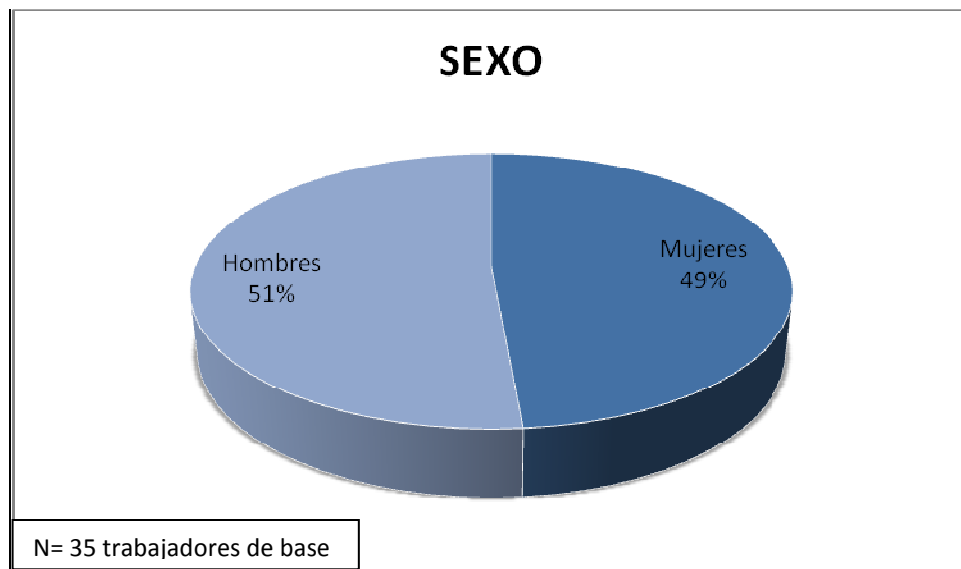
## **ANÁLISIS DE RESULTADOS.**

A continuación se presentan los datos socio demográficos obtenidos de la muestra, tales como: el sexo (gráfica 1), la escolaridad (gráfica 2), la antigüedad en el puesto (gráfica 3), el estado civil (gráfica 4) y la edad promedio (cuadro 7).

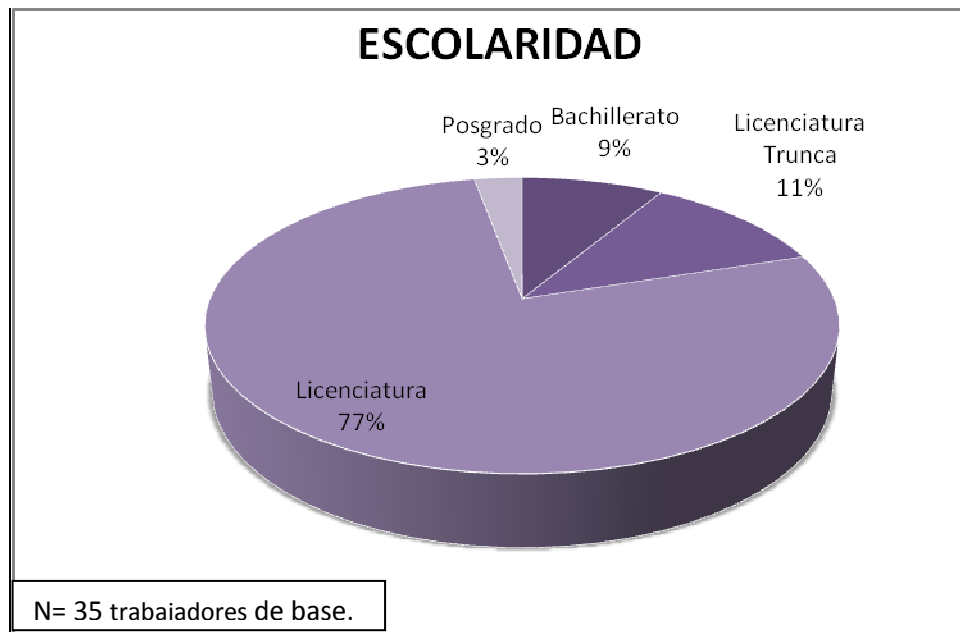
Posteriormente se presentan los datos relacionados con el Clima Organizacional (gráfica 5), el grado de Satisfacción Laboral (gráfica 11) registrado en la muestra, así como, las comparaciones de ambas variables entre hombres y mujeres (gráfica 6 y 12), y también se presenta la correlación que existe entre ambas variables (cuadro 8).

Por medio de un análisis de frecuencia de las preguntas de cada escala se obtuvieron los factores del Clima Organizacional que los sujetos percibieron más favorables (gráfica 7) o desfavorables (gráfica 9) de la misma manera se obtuvieron los factores de Satisfacción Laboral que registraron mayor satisfacción (gráfica 13) e insatisfacción (gráfica 15); y en ambos casos se hizo una comparación entre hombres y mujeres (gráficas 8, 10, 14 y 16).

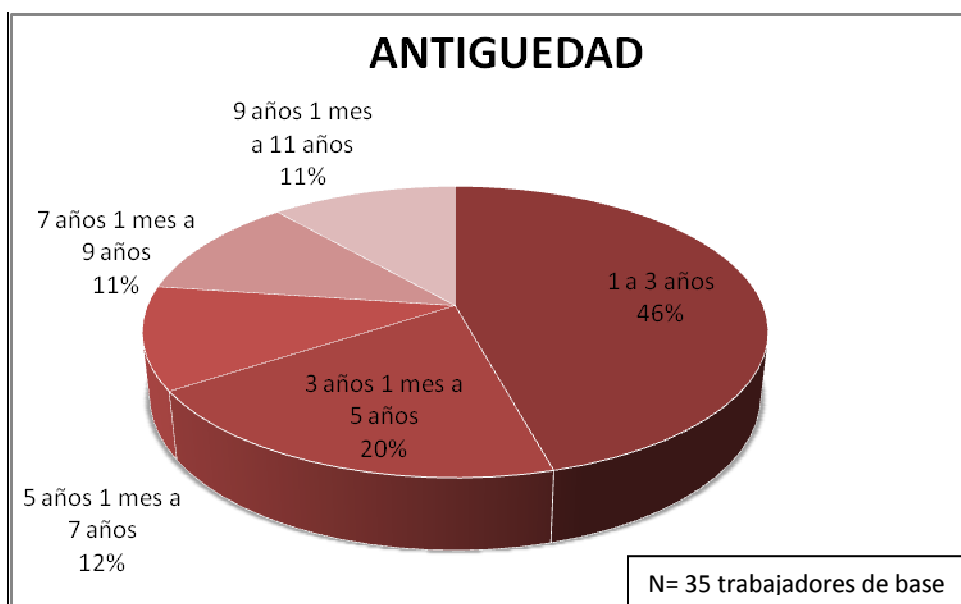
### DATOS SOCIO DEMOGRAFICOS



**GRÁFICA 1.** En esta gráfica se observa que del 100% de la muestra, el 51% son hombres y el 49% mujeres.

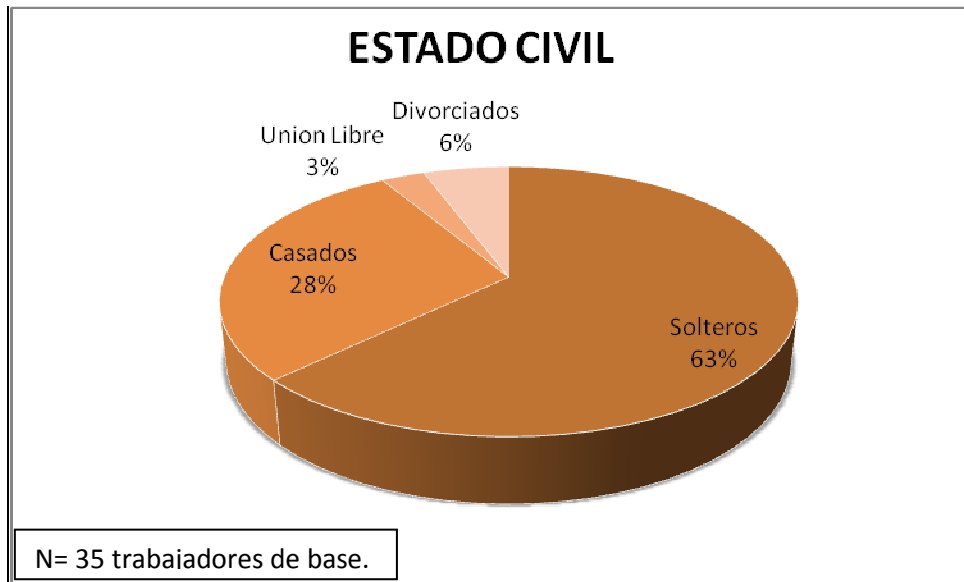


**GRÁFICA 2.** Se observa que el 77% la muestra tiene un grado escolar de licenciatura terminada, mientras que la licenciatura trunca muestra un 11%, siendo el bachillerato con un 9% y el posgrado con el 3% los grados de escolaridad más bajos en la muestra.



**GRÁFICA 3.** En esta grafica se observa que la el 46% de la muestra llevan trabajando de 1 a 3 años en la CONDUSEF, seguido del 20% que lleva de 3 a 5 años, el 12% de la muestra lleva de 5 a 7 años mientras que de 7 a 9 años y de 9 a 11 años les corresponde el 11% a cada uno.



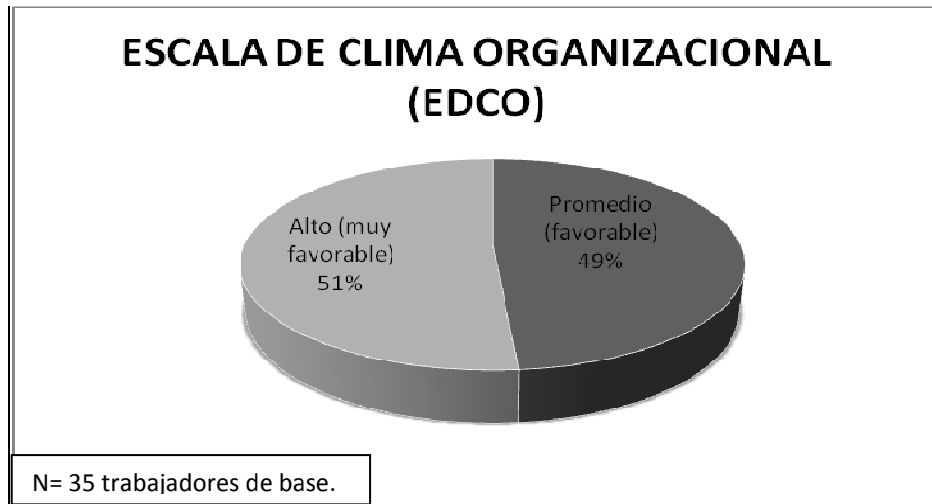


**GRÁFICA 4.** Se observa que el 63% de la población son solteros, el 28% casados, y el divorcio y la unión libre son los más bajos con el 6% y el 3% respectivamente.

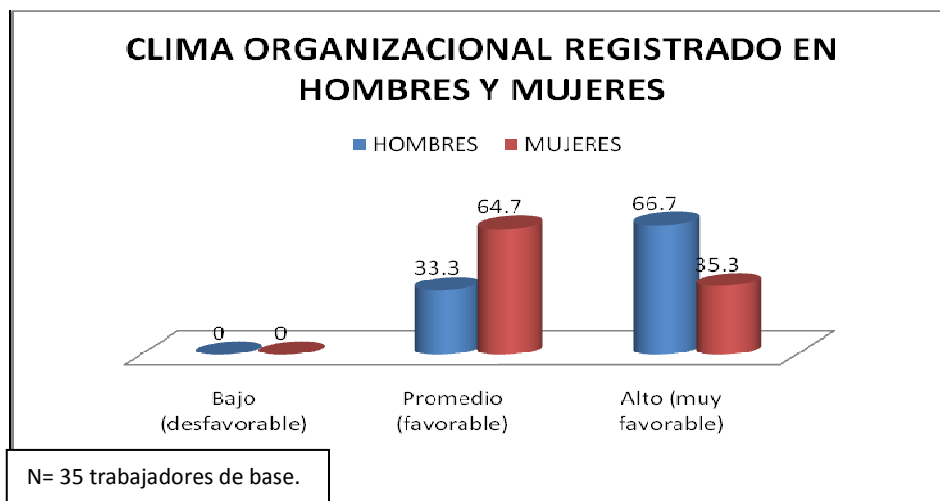
RANGO	EDAD
Promedio	33.09
Mínima	21
Máxima	59

**CUADRO 7.** En esta tabla se observa que la edad promedio de la población es de 33 años, la edad mínima que registraron los sujetos fue de 21 años y la edad máxima de 59 años.

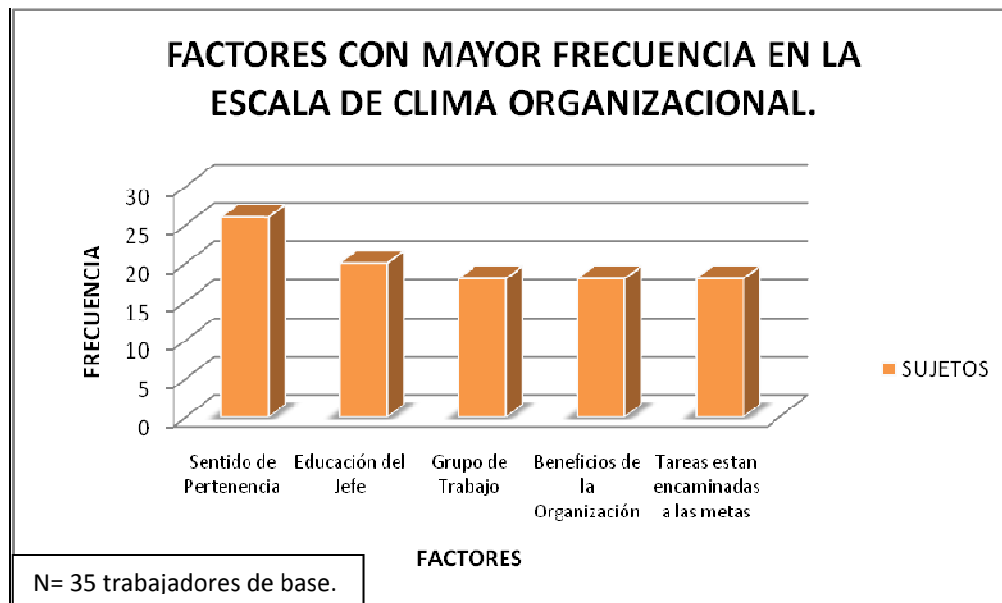
## RESULTADOS OBTENIDOS DE LA EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.



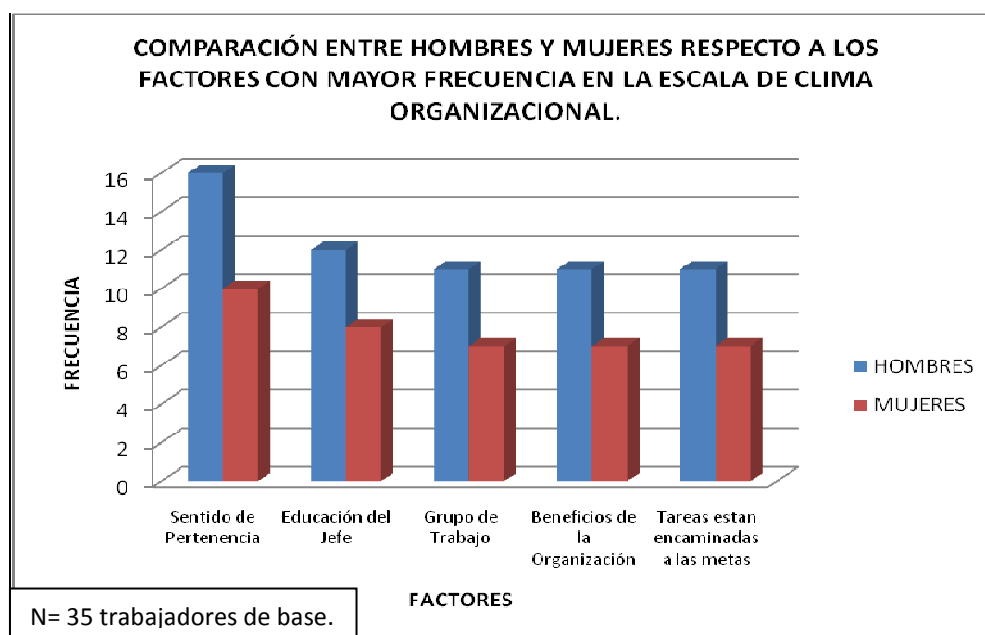
**GRÁFICA 5.** En esta gráfica se observa que la percepción que los sujetos de la muestra tienen del Clima Organizacional de la empresa objeto de estudio, es alta con un 51% (muy favorable), mientras que el 49% de la muestra percibe el Clima Organizacional en un nivel promedio (favorable); Cabe destacar, que en la gráfica no se muestra el nivel bajo (desfavorable) de percepción del Clima Organizacional, ya que ningún sujeto percibe el Clima Organizacional en ese nivel.



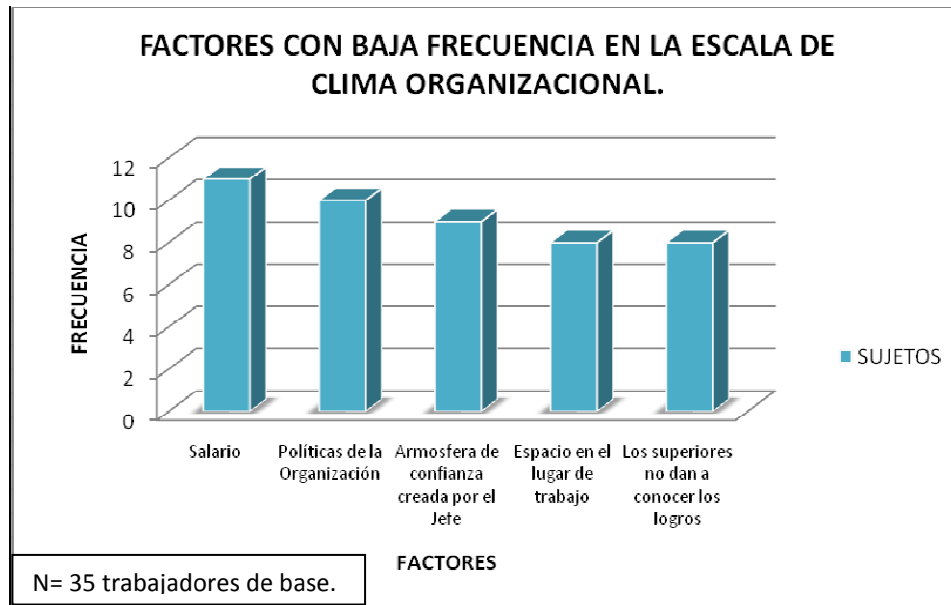
**GRÁFICA 6.** De la muestra conformada por 17 mujeres y 18 hombres, el 64.7% de las mujeres perciben el Clima Organizacional de la empresa en un nivel promedio (favorable), y el restante 35.3% de las mujeres en un nivel alto (muy favorable); mientras que en el caso de los hombres, un 33.3% perciben el Clima Organizacional en un nivel promedio (favorable), y el restante 66.7% de ellos lo perciben en un nivel elevado (muy favorable).



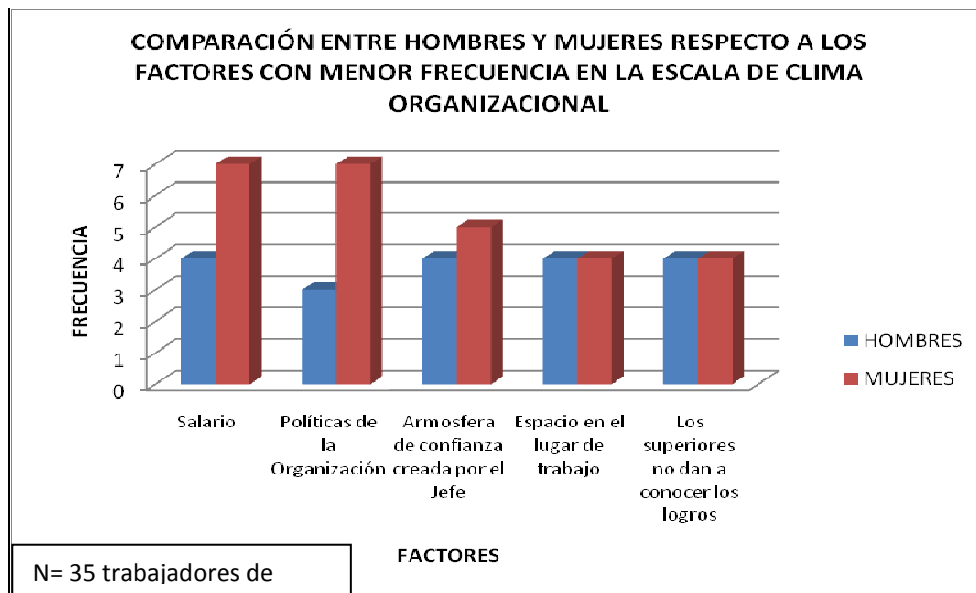
**GRÁFICA 7.** En esta gráfica se observa que el sentido de pertenencia, la educación del jefe, el grupo de trabajo, los beneficios de la organización y las tareas encaminadas a las metas son los factores del Clima Organizacional que los sujetos de la muestra perciben como favorables.



**GRÁFICA 8.** En esta grafica se muestra que los hombres en comparación con las mujeres registran una percepción favorable de los factores del Clima Organizacional tales como: el sentido de pertenencia, la educación del jefe, el grupo de trabajo, los beneficios de la organización y las tareas encaminadas a las metas.

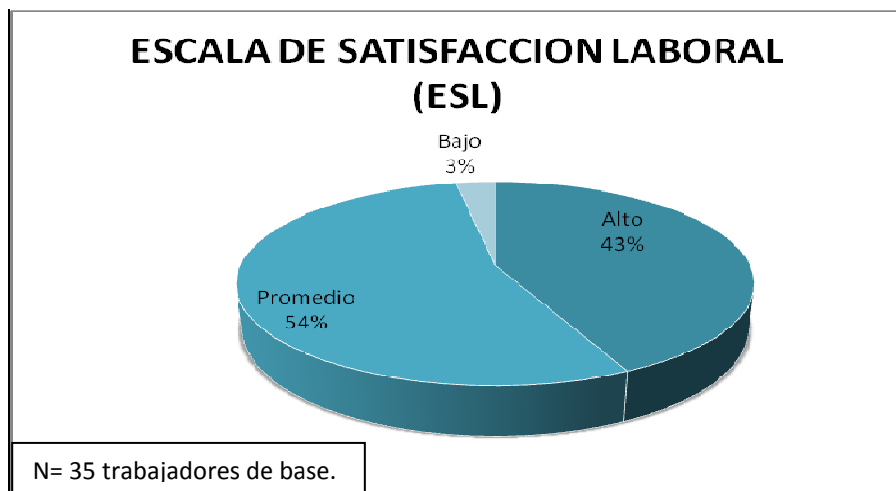


**GRÁFICA 9.** En esta gráfica se muestra que el salario, las políticas de organización, la atmosfera de confianza creada por el jefe, el espacio del lugar de trabajo y el hecho de que los superiores no den a conocer los logros son los factores del Clima Organizacional que los sujetos perciben como desfavorables.

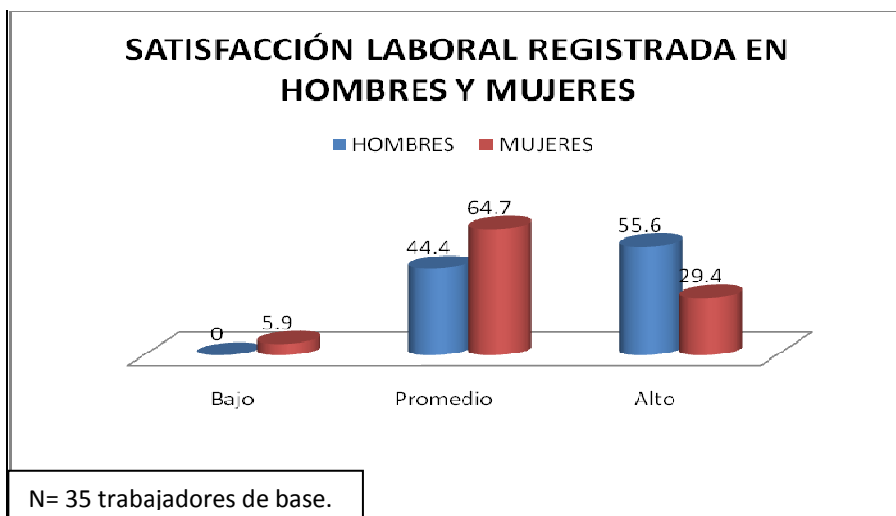


**GRÁFICA 10.** En esta gráfica se observa que las mujeres en comparación con los hombres perciben desfavorables los factores del Clima Organizacional tales como: el salario, las políticas de organización, la atmosfera de confianza creada por el jefe; mientras que tanto hombres como mujeres perciben el espacio del lugar de trabajo y el hecho de que los superiores no den a conocer los logros como factores del Clima Organizacional desfavorables.

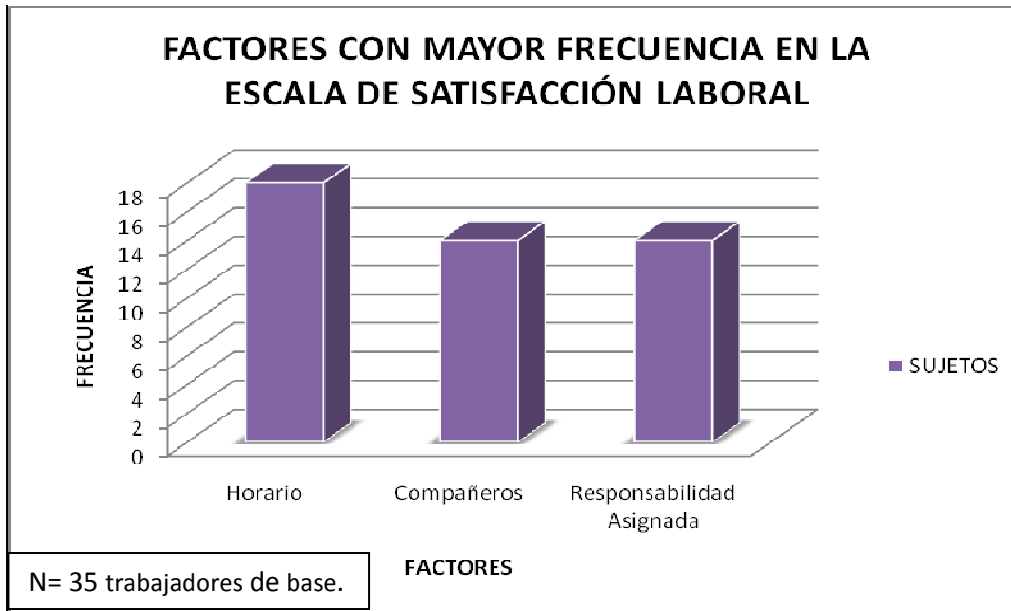
## RESULTADOS OBTENIDOS DE LA EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL



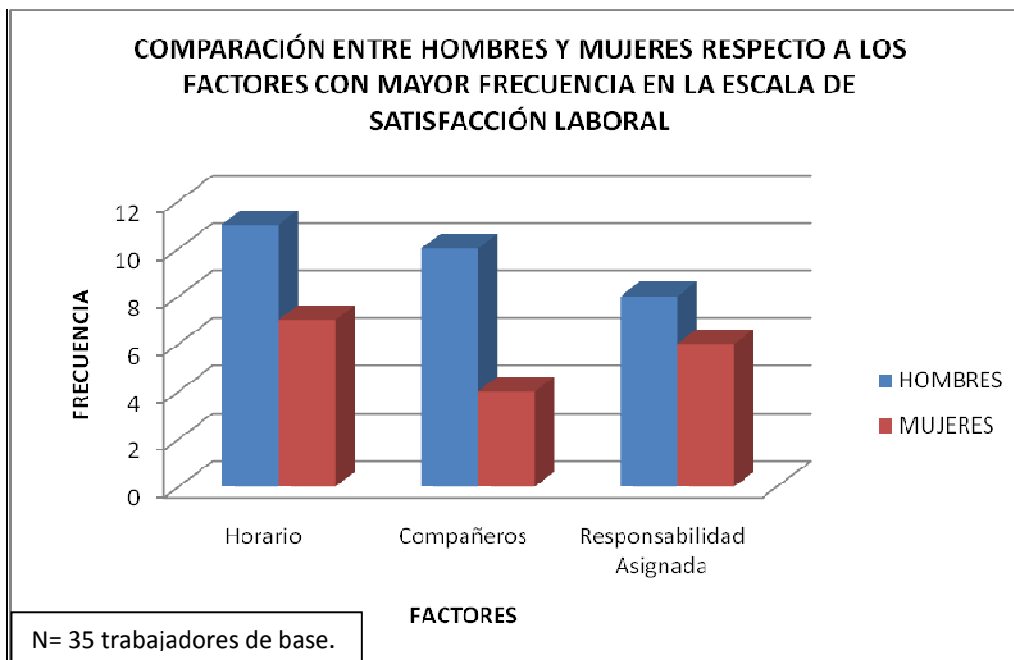
**GRÁFICA 11.** En esta gráfica se observa que el grado de Satisfacción Laboral de la mayoría relativa de la muestra es del 54% que corresponde al rango promedio, mientras que el 43% de la muestra tiene un grado de Satisfacción Laboral de rango alto, y el resto de la muestra (3%) presenta un rango mínimo de Insatisfacción Laboral.



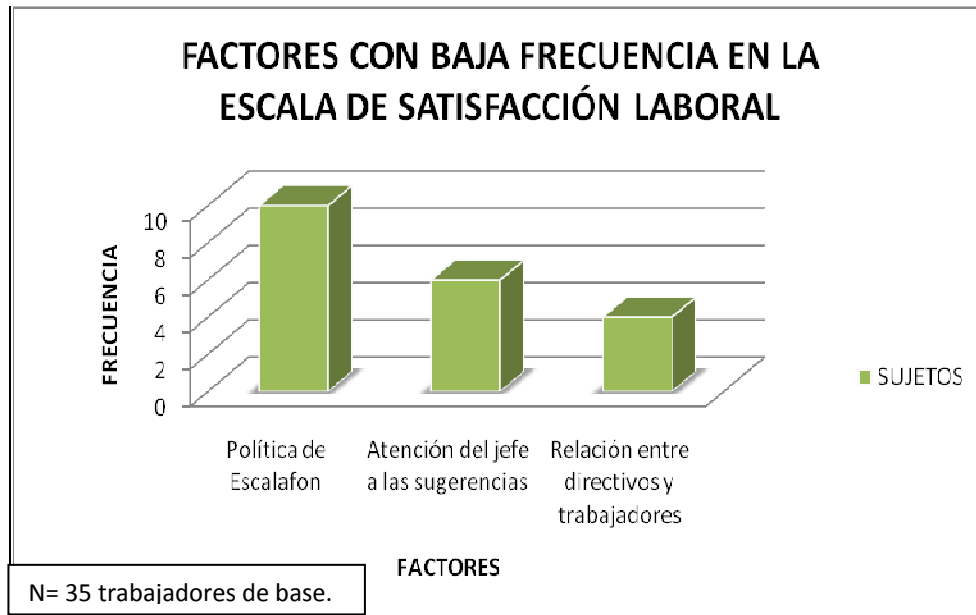
**GRÁFICA 12.** De la muestra conformada por 17 mujeres y 18 hombres, el 5.9% de las mujeres manifiesta estar insatisfechas laboralmente, el 64.7% de ellas presentan un nivel de satisfacción promedio mientras que el 29.4% restante se considera satisfecha laboralmente en un nivel elevado, en tanto que el 44.4% de los hombres manifiestan estar satisfechos laboralmente en un nivel promedio y el 55.6% en un grado elevado, resultando que los hombres presentan mayor satisfacción laboral en comparación con las mujeres.



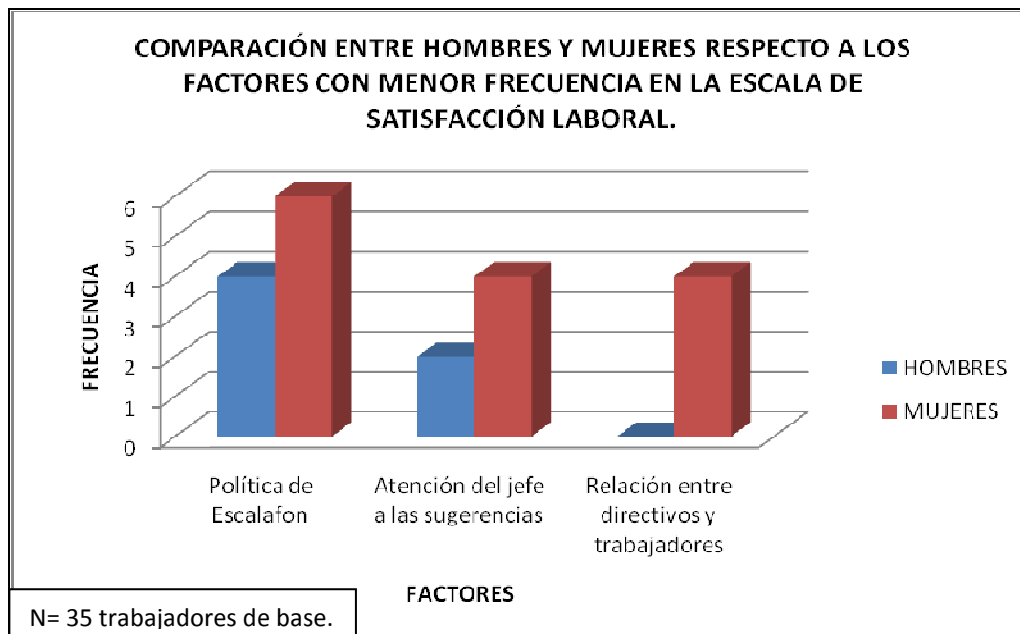
**GRÁFICA 13.** En esta gráfica se observa que el horario, los compañeros y la responsabilidad asignada son los factores con los cuales los sujetos de la muestra se encuentran más satisfechos laboralmente.



**GRÁFICA 14.** En esta gráfica se observa que en los factores tales como: horario, compañeros y responsabilidad asignada, los hombres muestran mayor satisfacción laboral en comparación con las mujeres.



**GRÁFICA 15.** En esta gráfica se muestra la política de escalafon, la atención del jefe a las sugerencias y la relación entre directivos y trabajadores, como: los factores con los cuales los sujetos se encuentran más insatisfechos laboralmente.



**GRÁFICA 16.** En esta gráfica se observa que los factores tales como: política de escalafon, la atención del jefe a las sugerencias y la relación entre directivos y trabajadores, las mujeres están insatisfechas laboralmente en comparación con los hombres.

## CORRELACIÓN

	<b>Respuestas EDCO</b>
<b>Respuestas ESL</b>	608**

P=.000

**CUADRO 8.** En esta cuadro se muestran los resultados de la correlación entre el Clima Organizacional (variable Independiente) y la Satisfacción Laboral (variable dependiente) que obtuvieron los trabajadores de base de la CONDUSEF. Esta tabla arroja una correlación de .608 en ambas variables, por lo que se observa que existe una correlación alta entre las variables, por lo tanto existe una relación directamente proporcional entre las mismas.



---

---

# **CONCLUSIONES**

---

---

## CONCLUSIONES

En esta investigación se alcanzaron los objetivos propuestos; en primer lugar conocer el Clima Organizacional el cual se caracteriza por ser el conjunto de factores sociales, físicos y psicológicos que son dinámicos e influyen sobre el comportamiento de los trabajadores a fines a un ambiente laboral. Es importante porque considera que la forma de comportarse de un individuo en el trabajo, no depende solo de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su dinámica de trabajo y los componentes de su organización.

Para cumplir el cuarto objetivo, en esta investigación se estudio el comportamiento de los servidores públicos de base de la CONDUSEF, y de los resultados obtenidos se observa que estos manifestaron tener una percepción favorable del Clima Laboral dentro de su Organización (el 51% de los sujetos lo percibe en un ambiente favorable y el 49% restante en un ambiente muy favorable).

En una comparación entre hombres y mujeres se pudo observar que los hombres tienden a percibir un ambiente más favorable que las mujeres (un 66.7% en comparación con las mujeres con un 35.3%).

Los factores que conforman un Clima Laboral favorable en los servidores públicos de base del área de atención a usuarios de la CONDUSEF fueron: el sentido de pertenencia, la educación del jefe, el grupo de trabajo, los beneficios de la

Organización y las tareas encaminadas a las metas. Cabe mencionar que en una comparación entre hombres y mujeres, los hombres tuvieron mayor frecuencia en estos factores.

Los factores que conforman un Clima Laboral desfavorable en los sujetos fueron: el salario, las políticas de la Organización, la atmosfera de confianza creada por el jefe, el espacio del lugar de trabajo y el tener conocimiento de los logros por parte de los superiores. En la comparación entre hombres y mujeres, las mujeres tuvieron mayor frecuencia en los tres primeros factores mencionados anteriormente, mientras que los factores de espacio del lugar de trabajo y el tener conocimiento de los logros por parte de los superiores tuvieron la misma frecuencia de hombres y mujeres

Con respecto al segundo y quinto objetivo de esta investigación, la Satisfacción Laboral se caracteriza porque el trabajador tiene una actitud favorable en términos generales hacia su trabajo, sobre este aspecto, los servidores públicos de base de la CONDUSEF registraron un grado de satisfacción promedio, un 43% un nivel de satisfacción laboral elevado y tan solo el 3% restante de la muestra manifestó insatisfacción en el ámbito laboral.

En lo que respecta a la comparación de satisfacción laboral entre hombres y mujeres se observa que los hombres están más satisfechos laboralmente en comparación con las mujeres, ya que el 55.6% de ellos lo son en un grado elevado, mientras que en este mismo nivel las mujeres registran un 29.4%.

Asimismo, cabe mencionar que un 5.9% de la población femenina mostro estar insatisfecha, sin embargo, en el caso de los trabajadores de base de sexo masculino no refieren tener insatisfacción laboral.

Los factores con los cuales los sujetos se encuentran más satisfechos laboralmente fueron: el horario, los compañeros y la responsabilidad asignada, siendo los hombres quienes presentaron mayor satisfacción en estos factores.

Los factores que provocan insatisfacción en los sujetos fueron: la política de escalafón, la atención del jefe a las sugerencias y la relación entre directivos y trabajadores, siendo las mujeres las que presentaron mayor insatisfacción en estos factores. Con esto se infiere según la teoría de Maslow que la organización no logró satisfacer el nivel de necesidad de autorrealización el cual incluye aspectos laborales tal como: el reto laboral, las oportunidades de progreso (políticas de escalafón) y los logros laborales (Blum, 1987).

Con base en los resultados obtenidos estadísticamente en la presente investigación, se observa que existe una correlación muy significativa de .608, es decir, existe una relación muy estrecha entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral que presenta la muestra de los trabajadores de base de la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros; por consiguiente se alcanzó el tercer objetivo de esta investigación de igual manera se acepta la hipótesis de trabajo, la cual postula que el clima organizacional determina significativamente la satisfacción laboral, en este caso se

encontró que los sujetos perciben favorablemente el Clima Organizacional y que esto genera la satisfacción en su puesto de trabajo.

Con lo anterior, se comprueba el modelo de Dessler el cual postula: “que al ser estudiado el Clima Organizacional como variable independiente o causal, se ha comprobado que afecta la motivación, *la satisfacción laboral* y el rendimiento del personal” (Dessler 1979). En este caso los resultados obtenidos respecto al Clima Organizacional que fue establecida como variable independiente y que arrojó un valor de un 51% muy favorable y un 49% como favorable respecto de la muestra que quedó determinada en 35 sujetos, y en cuanto a los resultados obtenidos de la medición de la Satisfacción Laboral que quedó establecida como variable dependiente y que arrojó un valor de 43% alto, 54% promedio y 3% bajo, entonces resulta que de la comparación de dichos resultados se infiere la relación determinante que existe entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral tal y como lo propuso Dessler

---

---

# **SUGERENCIAS**

---

---

## SUGERENCIAS Y LIMITACIONES

Esta investigación puede servir de base a posteriores estudios relacionados con la equidad de género, con la influencia específica de cada uno de los factores que conforman el ambiente laboral y su correlación con la satisfacción en el trabajo para efecto de adecuar las condiciones de trabajo a un ambiente laboral óptimo.

También puede considerarse el estudio de los servidores públicos de nivel administrativo y ejecutivo para comprobar si los factores de ambiente laboral son los mismos que determinan la satisfacción en el trabajo en todos los niveles jerárquicos de esta Organización Pública.

Otro tema de investigación puede ser la confiabilización de la Escala de Satisfacción Laboral (ELS).

Por otra parte, en la presente investigación se tuvieron 3 limitaciones que fueron:

- Carta de presentación en la que constara que la investigación se realiza para efectos de la elaboración de tesis y examen profesional;
- El número de sujetos que conformaron la muestra ya que la Organización únicamente autorizó 35 evaluaciones;
- Aprobación de las evaluaciones en el área de Atención a Usuarios de la Dirección de Orientación y Conciliación.

---

---

# REFERENCIAS

---

---



## REFERENCIAS

1. Abad, A. y Servin L.A. (1992). *Introducción al Muestreo*. México. Limusa.
2. Alonso, E., Sánchez, Tejero, B. y Retama, M. (2000). *Clima y Cultura de los equipos de trabajo*. En Agullo E., Remeseiro.
3. Ávila B. Héctor. *Introducción a la Metodología*. <http://www.eumed.net> .
4. Blum, L Milton. (1977). *Psicología Industrial: sus fundamentos teóricos y sociales*. México. Trillas.
5. Briones, G. (1990). *Métodos y Técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales*. México. Trillas.
6. Brunet, L. (1987). *El Clima del Trabajo en las Organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. México. Trillas.
7. Brunet, L. (1992). *El Clima del Trabajo en las Organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. México. Trillas.
8. Brunet, L. (2004). *El Clima del Trabajo en las Organizaciones*. México. Trillas.
9. Carrasco, J.B. y Calderero, J. F. (2000). *Aprendo a Investigar en Educación*. México. Rialp
10. Chiavenato, I. (1990). *Administración de Recursos Humanos*. México. McGraw-Hill.
11. Denison, D (1996). *What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars*. Academy of Management Review 3.
12. Dessler, G. (1979). *Organización y Administración*. Cali. Prentice Hall.
13. Dunnette, M. D. y Kirchner, W. K. (1990). *Psicología Industrial*. México. Trillas.
14. Durán, L. L. (1993). *Los factores del Clima Laboral que influyen sobre la Rotación del Personal*. Tesis de Licenciatura en Psicología. UNAM.
15. Durán, L. L. (1994). *Los factores del Clima Laboral que influyen sobre la Rotación del Personal*. Tesis de Licenciatura en Psicología. UNAM.

16. Fleishman, E. y Bas, A. (1976). *Estudios de Psicología Industrial y del Personal*. México. Trillas.
17. Flores D. y Herrera, A. (2007). Tesis: *El Clima Laboral como factor determinante en el Desempeño del Trabajador dentro de la Organización*. Universidad Insurgentes
18. Flores Procuna, G. (1995). Tesis de Licenciatura: *Clima Laboral, Satisfacción y Desempeño Personal*. UNAM.
19. Grados, J. (1985). *Temas y Técnicas de Psicología del Trabajo*. Facultad de Psicología UNAM.
20. Gutiérrez Hernández, E. K. (2008). Tesis de Licenciatura: *La Motivación como factor generados de Satisfacción Laboral en Trabajadores de la Delegación Cuauhtémoc*. Universidad Insurgentes.
21. Hernández Sampieri, Roberto. (2003). *Metodología de la Investigación*. México. Mc Graw Hill.
22. [www.bioestadistica.uma.es](http://www.bioestadistica.uma.es)
23. [www.books.google.com.mx](http://www.books.google.com.mx)
24. [www.condusef.gob](http://www.condusef.gob)
25. [www.descartes.cnice.mec.es](http://www.descartes.cnice.mec.es)
26. [www.emagister.com](http://www.emagister.com)
27. [www.es.wikipedia.org](http://www.es.wikipedia.org)
28. [www.liccom.edu.uy](http://www.liccom.edu.uy)
29. [www.psico.uniovi.es](http://www.psico.uniovi.es)
30. [www.tecnicas-de-estudio.org](http://www.tecnicas-de-estudio.org)
31. Katz, D. y Kahn, R. (1999). *Psicología Social de las Organizaciones*. México. Trillas.
32. Mañas, A., González, V. y Peiro, J. (1999). *El Clima de los equipos de trabajo: determinantes y consecuencias*. Almería. Universidad de Almería.
33. Méndez Álvarez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia*. Bogotá. Universidad del Rosario.

34. Orbegoso, Arturo. (2008). *El Clima Organizacional: Que es y como analizarlo*. <http://www.gestiopolis.com>
35. Palma, S. (2004). *Escala Clima Laboral CL-SPC*. Lima: Cartolan.
36. Paz C. Alberto. (2007). *Clima organizacional*. <http://www.gestiopolis.com>
37. Robbins, S. (1987). *Comportamiento Organizacional*. México. Prentice Hall Hispanameric S.A.
38. Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México. Prentice Hall.
39. Rodríguez Fernández, A. y Díaz Bretones, F. (2004). *Psicología de las Organizaciones*. México. UOC.
40. Schmelkes, Corina. (1998). *Manual para la Presentación de Anteproyectos e Informes de Investigación (Tesis)*. México. Oxford.
41. Schultz, DP. (1985). *Psicología Industrial*. México. Interamericana.
42. Shermerhorn, J. R.; Hunt, J. G. y Osborn, R. N. (1987). *Comportamiento en las Organizaciones*. Mexico. Interamexicana.
43. Siegel, Laurence. (1972). *Psicología Industrial*. Compañía Editorial Continental S.A.
44. Silva, M. (1996). *El Clima en las Organizaciones*. Barcelona. EUB.
45. Spector, Paul. (2002). *Psicología Industrial y Organizacional: investigación y práctica*. México. Manual Moderno.

---

---

# ANEXOS

Escrito petición de la Universidad Insurgentes a la CONDUSEF

Escala de Clima Organizacional.

Escala de Satisfacción Laboral.

---

---



UNIVERSIDAD INSURGENTES

México, D.F. a 27 de marzo de 2009

LIC. GUSTAVO SERRANO LIMÓN  
DIRECTOR DE REMUNERACIONES DE LA CONDUSEF.

P R E S E N T E.

El LIC. LUIS FERNANDO CARRILLO SOTO, en su carácter de Director Técnico de la Licenciatura en Psicología de la Universidad Insurgentes, atentamente solicita a usted su amable intervención a fin de que a la alumna **ADRIANA HERRERA CABAÑEZ**, egresada de la carrera de psicología, pueda asistir a la institución a su digno cargo para aplicar dos instrumentos psicométricos a 30 personas que laboran en su institución. Dicha petición se realiza ya que la alumna esta realizando su proyecto de tesis. Los instrumentos junto con el protocolo de investigación se anexan a la presente.

Agradeciendo de antemano su apoyo, aprovecho la oportunidad para ponerme a sus apreciables órdenes y enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE  
SAPIENTIA SUPERATIO ET PROGRESSUS

LIC. LUIS FERNANDO CARRILLO SOTO  
Dir. Téc. de la Lic. en Psicología,  
Turno Matutino

Calzada de Tlalpan 705, Colonia Alamos, C. P. 03400  
Tel. 5579-98-76 Fax. 5696-12-90



ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL (EDCO)



Sexo: M F      Edad: \_\_\_\_\_      Estado civil: \_\_\_\_\_      Antigüedad en la Organización: \_\_\_\_\_ años \_\_\_\_\_ meses  
 Escolaridad: \_\_\_\_\_

Instrucciones: en el siguiente cuestionario se muestran diferentes oraciones las cuales tienes que responder con respecto al ámbito laboral. Se presentan 5 opciones de respuesta de las cuales elegirás solo una marcándola con una X y que se a la que mejor represente tu forma de percibir la situación. Recuerda que no hay respuestas ni buenas ni malas y la información es totalmente confidencial.

	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Muy Pocas Veces	Nunca
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					



### ESCALA DE SATISFACCION LABORAL (ESL)



Comisión Nacional para la Protección  
Y Defensa de los Usuarios de  
Servicios Financieros

Sexo: M F      Edad: \_\_\_\_\_      Estado Civil: \_\_\_\_\_  
 Escolaridad: \_\_\_\_\_  
 Antigüedad en el puesto: \_\_\_\_\_ años \_\_\_\_\_ meses

Instrucciones: en el siguiente cuestionario se muestran diferentes oraciones las cuales tienes que responder atendiendo a cómo te sientas respecto a distintos aspectos en el ámbito laboral. Se presentan 5 opciones de respuesta de las cuales elegirás solo una marcándola con una X y que será la que mejor represente tu parecer. Recuerda que no hay respuestas ni buenas ni malas y la información es totalmente confidencial.

	Satisfacción				
	Mucho	Algo	Indiferente	Poco	Nada
<b>Como te sientes con:</b>					
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					