



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESTUDIO CORRELACIONAL ENTRE CLIMA SOCIAL
Y SATISFACCIÓN LABORAL

T E S I S
P A R A O B T E N E R E L T I T U L O D E
L I C E N C I A D O E N P S I C O L O G I A
P R E S E N T A :
A Z U A Y S E L E N E R E S E N D I Z M I R A N D A



DIRECTOR DE TESIS: DOCTORA MARIA DEL CARMEN GERARDO PÉREZ

REVISOR: MAESTRA ISAURA LÓPEZ SEGURA

MEXICO, D.F.

SEPTIEMBRE 2011



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

Primeramente a Dios, por haberme permitido con su gracia llegar hasta aquí. Por su gran Amor y su infinita Misericordia. Por ser Él quien guíe mis pasos.

Para mis Hermanos Edgar, Esaú, Anaí, mis Cuñadas y Cuñado por su colaboración y consejos, al exhortarme para que todo lo que emprendamos, lo podamos lograr si lo hacemos con Amor y Paciencia.

De forma especial a mis profesores en particular a la Doctora María del Carmen Gerardo, la Maestra Isaura López entre otros por enseñarme el verdadero valor de la entrega y el conocimiento, por su ejemplo de Profesionalismo.

A mis Papás del alma Ismael Reséndiz Zúñiga y Eufemia Miranda Román por la confianza, amor y paciencia que tuvieron conmigo juntos, al emprender este proyecto.

A mi Comunidad Religiosa de Siervas Guadalupanas de Cristo Sacerdote, por la oportunidad, confianza y apoyo que me brindaron en este gran proyecto.

Finalmente quiero agradecer a todas las personas familiares y amigos que a lo largo de mi trayectoria académica y en mi vida han influido positivamente, me ayudaron y alentaron a hacer mi sueño realidad.

CON CARIÑO

AZUAY SELENE RESENDIZ MIRANDA

INDICE

Resumen o Abstract.....	5
Capítulo 1 La motivación humana.....	6
1.1 Mecanismos fisiológicos de la motivación.....	7
1.2 Enfoque cognitivo.....	10
1.3 Enfoque conductual de la motivación.....	17
1.4 Motivación y emoción.....	19
1.5 Motivación en el trabajo.....	22
Capítulo 2 Satisfacción Laboral.....	28
2.1 Definición de actitud y actitudes hacia el trabajo.....	28
2.2 Definición de Satisfacción Laboral.....	30
2.3 Proceso de la Motivación y Satisfacción Laboral.....	30
2.4 Antecedentes de la Satisfacción Laboral.....	31
2.5 Dimensiones de la Satisfacción Laboral.....	35
2.6 Modelos de la Satisfacción Laboral.....	37
2.6.1 La teoría del ajuste en el trabajo.....	37
2.6.2 Teoría de las discrepancias de Locke.....	38
2.6.3 Teoría del grupo de referencia social.....	38
2.6.4 Modelo del procesamiento de la Información Social.....	38
2.6.5 Teoría de los eventos situacionales.....	39
2.6.6 Modelo dinámico de la Satisfacción Laboral.....	40
2.6.7 Modelo de expectativas.....	41
2.7 Satisfacción Laboral y el Rendimiento.....	42
2.8 Satisfacción Laboral y Variables socio demográficas.....	43
2.9 Influencia del Burnout en la Satisfacción Laboral.....	44
2.10 Cultura y Satisfacción Laboral.....	48
2.11 Satisfacción Laboral en México.....	51

2.12 Medición de la Satisfacción Laboral.....	54
2.12.1 Métodos directos.....	54
2.12.2 Métodos indirectos.....	54
2.13 Consecuencias de la Satisfacción Laboral.....	57
Capítulo 3 Clima Social Organizacional.....	59
3.1 Concepto de Clima.....	60
3.1.1 Características del concepto de clima social.....	63
3.2 Antecedentes del concepto de clima social.....	64
3.2.1 Medidas múltiples de los atributos organizacionales.....	64
3.2.2. Medidas perceptivas de los atributos individuales.....	64
3.2.3 Medidas perceptivas de los atributos organizacionales.....	65
3.3 Importancia del clima organizacional.....	65
3.4 Tipos de clima.....	67
3.5 Dimensiones de clima.....	69
3.6 Medición del clima organizacional.....	72
3.7 Causas del clima organizacional.....	77
3.8 Efectos del clima organizacional.....	78
3.9 Influencia de las políticas y reglamentos.....	79
3.9.1 Círculos de calidad y clima organizacional.....	80
3.9.2 Evaluación del desempeño y clima organizacional.....	82
3.10 Influencia del Poder, liderazgo y Maquiavelismo en el clima.....	84
3.10.1 Poder.....	84
3.10.2 Liderazgo.....	86
3.10.3 Maquiavelismo.....	90
3.11 Cultura y clima organizacional.....	92

Capítulo 4 Método.....	96
4.1 Justificación.....	96
4.2 Planteamiento del problema.....	97
4.3 Objetivo.....	97
4.4 Hipótesis.....	97
4.5 Variables.....	97
4.5.1 Variables demográficas.....	97
4.5.2 Variables de Estudio.....	97
4.6 Definiciones.....	98
4.6.1 Definiciones conceptuales.....	98
4.6.2 Definiciones operacionales.....	98
4.7 Tipo de estudio.....	98
4.8 Escenario.....	98
4.9 Sujetos.....	98
4.10 Instrumentos.....	99
4.10.1 ISL*66 (Instrumentos de Satisfacción Laboral).....	99
4.10.2 WES (Instrumentos de Clima Social en el trabajo).....	99
4.11 Procedimiento.....	101
4.12 Análisis de Resultados.....	102

Capítulo 5 Resultados.....	102
5.1 Análisis de confiabilidad.....	107
5.2 Análisis de correlación.....	107
5.3 Análisis de Correlación por factor y por tipo de empresa.....	108
5.4 Análisis de Prueba T de Student para muestras independientes.....	117
5.5 Conclusiones.....	120
5. 6 Limitaciones y Sugerencias	123
Capítulo 6 Referencias Bibliográficas.....	125
Capítulo 7 Anexos.....	129

Resumen

Nuestra vida está llena de actividades, unas más placenteras que otras, incluyendo el trabajo que ocupa más del 50% de nuestro tiempo.

Debido a su importancia, esta investigación tuvo como objetivo determinar el grado de relación que tiene el clima social con la satisfacción laboral.

La población fue de 298 sujetos 150 del sector público y 148 del sector privado.

Se obtuvo el coeficiente de correlación, producto momento de Pearson, encontrándose en términos generales, una correlación negativa y poco significativa.

Finalmente se realizó una comparación entre Hombres y Mujeres con una prueba T Student para muestras independientes en la que no se encontró diferencia estadísticamente significativa.

Concluyendo que otros factores son los que influyen en la satisfacción laboral y no necesariamente en clima social.

1. La Motivación Humana

A lo largo de nuestra vida realizamos infinidad de actividades, unas que nos agradan más que otras; sin pensar en realidad qué es lo que nos impulsa a realizarlas o en definitiva, postergarlas y ejecutarlas después.

Se dice que la motivación es ese impulso que nos alienta y anima a realizar las actividades, es por ello que a continuación se pretende ampliar más este concepto, enfocándolo a una de las áreas en la que nos vemos inmersos todos los seres humanos como lo es el trabajo, analizando los estudios que se han realizado sobre dicho tema.

La palabra motivación viene de “motivo”, y motivo viene del verbo latino *moveré, motum*, de donde también proceden móvil, motor, etc. La palabra designa una fuerza motriz. Ha sido definida como *“el conjunto de las razones que explican los actos de un individuo” o bien “la explicación del motivo o motivos por los que se hace una cosa”* (Rodríguez, M. 1988 citado en Halloran, J.1982).

La motivación es una necesidad interior que se satisface a través de un acto exterior. Los estudios de la motivación realizados con Chris Argyris en 1964 en New York (en Halloran, J.1982) procuran descubrir aquellos incentivos que puedan hacer trabajar a los asalariados e incrementar su valor como individuos activos. Los empresarios no están particularmente interesados en las motivaciones personales de sus obreros como tales, pero están obligados a tenerlas en cuenta, sobre todo cuando afectan los índices de producción, en consecuencia, la dirección intenta estructurar o manejar, mediante sistemas de incentivos, las motivaciones de los empleados.

Cada uno de nosotros tiene su propio juego de necesidades, sin embargo (Meyer, P. 1964, citado por Halloran, J. 1982), del Success Motivation Institute, considera que son tres los tipos esenciales de motivación que nos afectan a todos como son: el temor, los incentivos y la actitud.

La *motivación* por el **temor** nos obliga a actuar de una forma determinada porque tememos las consecuencias previsibles en caso contrario pues la mayoría de las veces trae consecuencias negativas y son las que nos mueven a actuar. Existen diversas formas de motivación impuestas en nuestra sociedad por ejemplo: varias disposiciones legales nos conminan a obedecerlas para no ser encarcelados o por querer ser aceptados por un

determinado gremio, incluso el método de suspender privilegios o la incertidumbre a un despido.

La motivación por **incentivo** es un premio tangible o intangible concedido a una acción. Como adultos trabajamos por incentivos en cuatro términos de motivación: elogio, prestigio, promoción, remuneración, etc. Según Paul Meyer, del Success Motivation Institute, la motivación es un mecanismo que tira o atrae y el temor es un motivo que empuja. Se trata de una serie personal de objetivos fijados por otros.

Mientras la automotivación por **actitud** desarrolla un sentimiento de gran confianza, mientras nos afirmamos en nuestra energía y no en la debilidad. Cabe destacar que este tipo de motivación, sería la más adecuada pues nos permite reconocer nuestras habilidades y nuestras limitaciones.

La motivación se puede analizar desde diferentes enfoques que complementan este fenómeno a continuación analizaremos el contexto fisiológico.

1.1 Mecanismos Fisiológicos

Esta teoría parte de lo innato del ser humano como son los instintos, según William James en 1890 (citado por Petri, H. 2006) los instintos son impulsos, los cuales sitúan al instinto en medio del campo de la motivación (es decir una fuerza que opera dentro del organismo o en su interior, para incitar la conducta) y la memoria influye en ésta, de manera que la conducta instintiva cambia con la experiencia. No obstante desde el punto de vista de William McDougall (1970 citado por Petri, H. 2006) los instintos constan de tres componentes: *el cognoscitivo, el afectivo y el conativo*. El componente cognoscitivo es el conocimiento de un objeto capaz de satisfacer el instinto. El componente afectivo es la sensación (la emoción) que el objeto causa en el organismo. El componente conativo consiste en acercarse o alejarse del objeto. Por lo tanto toda conducta consta de: 1) las ideas referentes a las metas que satisficieran el motivo, 2) las emociones provocadas por la conducta y 3) la búsqueda deliberada de alcanzar la meta. Y esto se puede ver claramente en el trabajo cuando alguna persona desempeña por primera vez un puesto que se crea, una primera idea de las actividades que va a realizar, esto genera una emoción de agrado lo que implica el querer alcanzar dicha meta.

Las llamadas conductas consumatorias son innatas y estereotipadas (por ejemplo, masticar, comer, levantar el bolígrafo para tomar notas). A los estímulos ambientales se les da el nombre de *estímulos llave o signo*. A los que intervienen en la conducta de otro miembro de la especie se les da el nombre de *liberadores sociales*. (Mortenson, 1975, véase Petri, H. 2006).

Existe un área en la que el instinto y el aprendizaje se mezclan, es el proceso denominado *impronta*, es decir que las conductas dependen de mecanismos innatos y del entorno (Halman, 1969 citado por Petri, H. 2006).

Dentro de la etiología humana Eibl-Eibesfeldt afirmó que muchas expresiones faciales son universales y que al parecer no se aprenden: sonreír, llorar o fruncir el ceño mismo que se observan en todas las culturas cuando las circunstancias son apropiadas.

Algunas conductas supuestamente originadas en las experiencias infantiles pueden deberse a factores biológicos. Karen Reznick y Snidman (1988, citado por Petri, H. 2006) aportan pruebas de que la timidez extrema tiene un origen genético. Al igual que algunas investigaciones holandesas (Brunner, Nelen, Breakefield, Ropers y van Oost, 1993, citado por Petri, H. 2006) han corroborado el origen genético por lo menos de varios tipos de agresión. Descubrieron que en una familia en la que los ataques de violencia parecían relacionarse con un defecto genético. El gen mutado controla la enzima *monoaminooxidasa A* (MAOA) que indica que a veces las mutaciones genéticas acrecientan la probabilidad de una conducta agresiva; pero hay que tener precaución para no generalizar dicho efecto.

A nivel neurofisiológico suceden cambios cuando una persona está motivada a lo que se le llama activación y puede ser de dos tipos: la subjetiva y la energética. La primera se suele medir preguntando a los sujetos por sus sensaciones y sentimientos o mediante la conducta de la observación instrumental: la segunda la activación del sistema periférico (somático y autonómico) se mide tomando medidas psicofisiológicas.

La activación energética se caracteriza por sensaciones que van desde la sensación de cansancio y somnolencia en un extremo, hasta la sensación de fuerza y vigor en el otro. Los niveles altos del continuo energético se asocian con afecto positivo y optimismo.

Según la teoría de la activación general, todas las conductas, también la motivación y la emoción se podrían explicar en función del grado de la activación del sistema nervioso parasimpático, correspondiendo el sueño a la activación más baja y la reacción de estrés a la más alta.

La ley de Yerkes-Dodson fue formulada al inicio del siglo XX, mucho antes de la teoría de activación general. Se encontró que el aprendizaje de discriminación era una función de la dificultad de la tarea. Por lo tanto según esta ley, para cada nivel de dificultad de una tarea, hay un nivel óptimo de tensión o motivación: la calidad de la ejecución aumenta hasta un nivel óptimo, posteriormente decrece, si la tensión aumenta más allá de este nivel.

Monk (1987 citado por Petri, H. 2006) encontró que, en sujetos mantenidos durante 72 horas en un ambiente artificial constante sea curioso que durante el día, el cansancio subjetivo y objetivo están desfasados. Mientras que los sujetos tienen que estar altamente despiertos o activados subjetivamente aproximadamente entre las 12:00am y las 2:00 pm de la tarde, la máxima activación objetiva, según la temperatura se situaría alrededor de las 20 horas. La conclusión general a partir de estas investigaciones es que tanto la temperatura como el tiempo desde el despertar, determinan el grado de somnolencia, o lo contrario, el grado de alerta subjetiva. Sin embargo la somnolencia subjetiva y objetiva parece discrepar considerablemente (citado por Petri, H. 2006)

Folkard, Marks y Froberg (1986 citado por Petri, H. 2006) compararon el efecto de la hora del día sobre diferentes tipos de rendimiento, dado que todos los sujetos tenían la misma rutina, las diferencias en rendimiento en cada una de las tareas, podrían deberse únicamente a los efectos de la hora del día y no podía existir alguna influencia de otras actividades, lo que se encontró es que el rendimiento varía según la hora del día y se descubrió que en las tareas de memoria, la hora del día influye principalmente en el aprendizaje y en el almacenamiento de material, mientras que la recuperación es prácticamente igual independientemente del horario que se realiza. El material que se aprende por la mañana temprano se recuerda mejor, si es el recuerdo es inmediato, en cambio, el material que se aprende por la tarde se recuerda mejor cuando la recuperación es después de un tiempo prolongado. Estudios previos habían demostrado que los introvertidos suelen tener un mejor rendimiento después de media tarde y por la noche.

1.2 Enfoque cognitivo

El enfoque cognitivo trata de explicar lo que se refiere a estados internos cognitivos o mentalistas, tales como preceptos, creencias, actitudes, metas, memorias, imágenes, planes, etc.

Para W, James (1890, citado por Grzib, G.2002), toda conducta en su origen es voluntaria, pero cuando se ejerce repetidas veces se constituye en hábito. Según su teoría ideomotriz, la idea es suficiente para que se produzca el acto voluntario y finalmente, se situaría el instinto.

Para Tolman, lo importante es comprender la conducta molar, es decir, la conducta en su totalidad y tienen tres características:

1. Se dirige hacia algún objetivo o meta, o se aleja de un determinado objetivo o meta.
2. La dirección tiene un patrón consistente, no es aleatoria.
3. La conducta es selectiva, es decir, que escoge lo más idóneo.

Tolman elaboró una lista de motivos, distinguiendo entre motivos primarios, secundarios y terciarios. Los *motivos primarios*: incluyen la búsqueda de comida, agua, descanso, la evitación del dolor. Entre los *motivos secundarios*: incluye la afiliación, la dominancia, la dependencia y la sumisión. Para Tolman tanto los motivos primarios como los secundarios son innatos. Los *motivos terciarios* se consideran adquiridos y están en relación con el desarrollo de la personalidad. Se incluyen aquí ciertos objetivos culturales como el deseo de riqueza y de éxito en los negocios.

Kurt Lewin (1935, citado por Grzib, G.2002), elaboró una teoría de de motivación tomando como analogía la teoría de campo de la física. En la teoría de campo, la reacción de un objeto es el resultado de todas las fuerzas que actúan sobre el mismo dentro del campo que lo contiene.

Lewin, (1936, citado por Palmero, F.; Martínez, F. 2008), demostró que las ganas que se tienen de continuar una tarea, así como la dedicación que se piensa poner en un futuro a esa actividad, depende directamente de las sensaciones o expectativas de éxito o de fracaso que se tengan, de este modo cuanto mayor es la sensación de que se hace bien

esa labor, más ganas se tienen de continuar y de avanzar en sus propuestas, ante el fracaso, nuestras aspiraciones disminuyen.

Según Huertas (1997, citado por Grzib, G.2002), existen **cinco** tradiciones actuales sobre la motivación, que surgen del marco en el ámbito sociocognitivo: *la motivación por competencias personales, las teorías de metas, la teoría atribucional, la teoría de la motivación intrínseca o autodeterminada y las teorías sobre la autorregulación.* (Citado por Grzib,G. 2002).

a) Primera tradición: de la necesidad por el logro a la motivación por ser competente.

El motivo de logro se consideraba como la tendencia a esforzarse para conseguir algo difícil, para superar los obstáculos de forma independiente (Huertas, 1997 citado por Palmero, F.; Martínez, F. 2008). De manera que si una persona se le da bien determinada materia, existe una alta probabilidad de que ese buen resultado continúe en un futuro.

Murray (1938, citado por Grzib,G. 2002), fue el primero en señalar la existencia de la necesidad de logro, lo que lo indujo a la elaboración de una lista de veinte necesidades humanas. Una de estas necesidades fue la necesidad de logro que definió como:

“La necesidad de realizar algo difícil, de dominar, manipular u organizar objetos físicos, seres humanos o ideas... de superar obstáculos y obtener un alto estándar... de sobreponerse a sí mismo.” (Murray, 1938; citado por Grzib,G. 2002. 214pp.)

McClelland (1961, citado por Grzib,G. 2002), estimulado por su interés humanitario y social, va a interesarse por la influencia que tiene la motivación de logro en el desarrollo económico de las sociedades y la posibilidad de entrenamiento. Desarrolló la hipótesis de que la motivación de logro es parte responsable del crecimiento y descenso económico de la sociedad, basándose en la teoría de Max Weber del capitalismo. En estos estudios (McClelland, 1965; McClelland & Winter, 1969; citados por Grzib,G. 2002), se llegó a la conclusión de que los cambios en motivación de logro, producen el tipo de cambio en conducta emprendedora que podría conducir al cambio y desarrollo económico.

McClelland, D. (1965, citado por Mendez, R. 2009), es conocido por describir tres tipos de necesidad motivacional, las cuales él identificó en su libro *Motivación Humana: Necesidad de Logro (n, LOG), Necesidad de Poder (n, POD), Necesidad de Asociación (n, ASO).*

Estas necesidades se hallan en diversos grados de variación en todos los trabajadores y directores. McClelland (1965, citado por Mendez, R. 2009).

- **Logro (n,LOG)**: Es el impulso de sobresalir, de tener éxito. Lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas elevadas que alcanzar. Estas personas tienen una gran necesidad de desarrollar actividades, pero muy poca de afiliarse con otras personas. Las personas movidas por este motivo tienen el deseo de la excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades.

- **Poder (n,POD)**: Necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos y, obtener reconocimiento por parte de ellas. Las personas motivadas por este incentivo, les gusta que se las considere importantes, y desean adquirir progresivamente prestigio y status. Habitualmente luchan por qué predominen sus ideas y suelen tener una mentalidad “política”.

- **Afiliación o Asociación (n,ASO)**: Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, formar parte de un grupo, etc., les gusta ser habitualmente populares, el contacto con los demás, no se sienten cómodos con el trabajo individual y le agrada trabajar en grupo y ayudar a otra gente.(McClellanda, D. 1989).

Por su parte Harter (1978 citado por Palmero, F.; Martínez, F. 2008), desarrolló y concretó el modelo de White y organizó el concepto de competencia en tres grandes áreas diferenciadas: a) La competencia física por ejemplo: sus capacidades deportivas; b) la competencia cognitiva, por ejemplo: sus dominios en una disciplina, y c) la competencia social: por ejemplo el grupo de amigos que le toleran todo.

En conclusión conseguir un cierto nivel de competencia viene asociado con emociones positivas, optimismo y demás circunstancias saludables. Así se ha podido comprobar que las personas con una sensación de competencia más baja, suelen digerir peor los fracasos, caen más rápidamente en un sentimiento de desesperanza (están preocupados, no saben qué hacer) y, consecuentemente, ponen más en riesgo su autoestima (Covington, 2000, citado por Palmero, F.; Martínez, F. 2008).

b) Segunda tradición: de los propósitos e intenciones a la teoría de metas.

El ser humano tiene un pensamiento genuino que todo lo que hace está gobernado por una intención: *como quiero, puedo*.

Como principio básico, de estas teorías, se asume que los seres humanos suelen organizar sus actividades dirigiéndolas hacia determinados objetivos (Ford, 1992, citado por Palmero, F.; Martínez, F. 2008)

Ford, (citado por Grzib, G. 2002) intenta sintetizar la mayoría de los modelos anteriores de metas en uno más global y comprensivo. Para empezar considera que las metas son propósitos o deseos, que incluyen actos motores, cognitivos y afectivos para su obtención. Organizan estas categorías de metas en tres grandes grupos: **las metas personales**, que incluyen las de carácter afectivo: ser feliz, encontrarse físicamente bien, estar tranquilo, etc.; **las de carácter cognitivo**: explorar, crear, conocer, comprender, y las de *organización subjetiva*: las que nos dan unicidad como una persona con trascendencia. El segundo grupo lo forman las **metas relacionadas con el ambiente**, como la asertividad: ser uno mismo, autónomo; y metas prosociales: colaboración y responsabilidad social y, finalmente **metas de la tarea** que procuran el progreso personal: perfeccionarse en una actividad, mejorar y obtener beneficios.

Siguiendo los modelos de Luria y Vigotski, (citado por Grzib, G. 2002) las metas están clasificadas en tres: los basados en mecanismos operantes, los basados en mecanismos sociales y los basados en autorregulación:

- Las metas basadas en operantes, incluyen básicamente las metas de búsqueda de recompensas y evitación al castigo, que se regulan a través del proceso de homeóstasis.
- El sistema basado en los mecanismos sociales, en este sentido lo que interesa es la búsqueda de la valoración y la evitación del rechazo de los otros, además hay metas prosociales como ayudar a los demás a colaborar con ellos y compartir roles.
- El sistema funcional basado en la autorregulación, involucran a las metas relacionadas con el yo, que incluyen la búsqueda de juicios positivos y la evitación de los negativos y las metas relacionadas con la tarea, el aprendizaje y la autonomía ya que, el deseo de aprender nuevas habilidades, el deseo de ser autónomo, incrementa la propia competencia y el deseo de progresar personalmente. En la actualidad la teoría de las metas está sufriendo una evolución más. Elliot, (2005 citado por Palmero, F.; Martínez, F. 2008) y es que los

individuos no tenemos que optar según un propósito o meta simple; generalmente lo hacemos siguiendo una combinación de más de una meta.

c) Tercera tradición: de la racionalidad a la atribución.

Es la tendencia a dar explicaciones sobre los sucesos, lo que proporciona a los sujetos control y comprensión sobre los acontecimientos que vive.

En los enfoques de Lewin, MnClelland y Atkinson (citado por Grzib, G .2002) ya se incluyeron elementos cognitivos, al analizar la conducta en función de expectativas o valores, pero en ningún momento se ha cuestionado cómo se forman estas cogniciones. La aportación que pretende hacer la psicología de la atribución es precisamente ésta: tratar de especificar los procesos del perceptor y su comprensión de la conducta propia y la de los demás.

Según Heider (1980,1986 citado Palmero, F.; Martínez, F. 2008), el hombre de la calle coincide en asumir un constructo según el cual existen dos tipos de fuerzas: *personales y ambientales*. Estos dos polos: se dividen cada uno a su vez, en otros dos: Las causas personales se dividen en aptitudes, que comprenden habilidades físicas, mentales entre otras, en intentos, que representan un factor motivacional, que impulsa y guía la acción y le da carácter propositivo. Los otros dos factores ambientales, se dividen en características de la tarea que se basa sobre un continuo de dificultad-facilidad y, por otra, en un factor de suerte, mala o buena suerte. Según esto las personas utilizan reglas de sentido común combinando factores personales y ambientales para decidir las causas de la acción.

Weiner (1992 citado por Palmero, F.; Martínez, F. 2008) define la idea de que no es un conjunto de necesidades o de factores relacionados con impulsos o deseos, si no el tipo de explicaciones causales que hacemos después de cada resultado. De la obtención de resultados, si éste es positivo y esperado, se genera una sensación de reafirmación sobre el camino seguido, y un sentimiento de felicidad. Ocurre justo lo contrario cuando obtenemos un resultado negativo o inesperado: nos invade una sensación de tristeza o de sorpresa, y pensamos que algo tienen que cambiar. Las explicaciones que podemos encontrar son muchas pero se han establecido tres principales dimensiones generales para organizar estas explicaciones:

El lugar de causalidad, si la causa concreta se origina en el interior del sujeto o procede de los acontecimientos exteriores que le rodean.

El grado de estabilidad, según sea la persistencia y la modificabilidad de la causa; sus dos polos serían el de estabilidad o consistencia y el de inestabilidad o cambio difícil.

El grado de control, si el sujeto es capaz para modificar sus consecuencias y efectos. En función de esta variable habrá causas controlables por la persona y otras que no lo sean.

Lo que sí está claro es que hacemos con más seguridad aquello que atribuimos nuestra capacidad que lo que atribuimos al azar y solemos mostrar estilo egocéntrico, cuando atribuimos nuestros éxitos a causas estables e internas y nuestros fracasos a causas externas e incontrolables: soy genial y la culpa es del otro.

d) Cuarta tradición: el libre albedrío y la motivación intrínseca.

De Charms, (1968 citado por Palmero, F.; Martínez, F. 2008) introduce este último autor con sus conceptos de causalidad personal, que es el énfasis que marca la importancia de la experiencia personal real de sentirse uno mismo agente de acción que, según él, es algo más que simplemente creer que se tiene control sobre esa acción, significa que cada uno prefiere escoger su medio para obtener un objetivo, fin o meta.

La *Autodeterminación* cumple la misión fundamental de impulsar al ser humano a dominar su entorno, a buscar experiencias asimilables, a ejercitar sus capacidades y aprender, en suma; cuando uno se siente autodeterminado, inmediatamente se generan sentimientos positivos, relacionados con el interés y el placer.

Por lo tanto se considera que la autodeterminación es una necesidad, ya que se puede entender que este principio ordena todo el comportamiento humano; por lo que, es de carácter universal y esencial para la salud y el bienestar.

La *autonomía* se establece cuando una persona tiene bastante control sobre lo que está haciendo o tiene que hacer y en la medida en que sea mayor la autonomía, mejor será la motivación y el interés intrínseco de la actividad.

Asimismo, la percepción de competencia aumenta la motivación intrínseca, y que, al contrario, la percepción de incompetencia la reduce. La idea que tengamos sobre nuestras propias capacidades influye en las tareas que elegimos.

Dentro de la motivación intrínseca, se ha otorgado un papel importante al entorno o clima afectivo en el que se desenvuelve el sujeto. Los entornos sociales que proporcionan seguridad y apoyo facilitan claramente la motivación intrínseca.

- e) Quinta tradición: de la voluntad fisiológica a la volición y autorregulación psicológica

Desde los orígenes del pensamiento occidental, se ha recurrido a esta instancia de la voluntad, asignándole el papel de guía de las acciones humanas. La visión más extendida desde Platón hasta Descartes la configura como el órgano rector que controla los deseos internos, las pasiones, los apetitos, y que consiguen armonizarlos racionalmente. Las funciones de la voluntad eran entonces las de elegir y tomar decisiones.

Existe también la llamada *tendencia determinante* que es la labor más cotidiana por ejemplo, cuando se cambia de una tarea a otra, aunque sea más sencilla que la anterior, los primeros momentos de ejecución de la nueva actividad son difíciles, porque todavía se está sujeto a la anterior tendencia determinante. Cuando se tiene que ejecutar una actividad compleja, depende, no sólo de la actividad, sino también de la tendencia que se evoque o se tenga en ese momento.

Desde el punto de vista de Pintrich, tres son las funciones principales de los procesos de autorregulación (Pintrich y Linnembrink 2000; Ford, 1992; citado por Palmero, F.; Martínez, F. 2008):

- 1) *La regulación estratégica de ciertos procesos cognitivos*, es decir, saber cómo poner en funcionamiento nuestros recursos cognitivos, en virtud de las demandas del entorno. Por ejemplo: ser capaz de resolver un problema complejo.
- 2) *La planificación*: saber armonizar y secuenciar todos los procesos mentales que se han de poner en marcha.
- 3) *Los procesos de control cognitivo de la acción*: son los encargados de fijar nuestras experiencias dentro de un marco personal más global y reflexivo, de evaluaciones y valoraciones conscientes de nuestra actividad.

1.3 Enfoque conductual de la motivación.

Algunos teóricos afirman que los motivos se adquieren y encausan simplemente por observación de los modelos apropiados, la conducta a veces se aprende, pero no se realiza si no tiempo después.

En el condicionamiento clásico de los estados motivados destaca que, en la práctica, el organismo adopta una actitud pasiva en el aprendizaje y en condiciones idóneas el aprendizaje ocurre querámoslo o no. Lo anterior sugiere que es posible aprender algunas conductas inadaptadas (fobias) cuando se aparean en forma accidental, los estímulos neutros y los estados emocionales o motivaciones de carácter negativo.

Por ejemplo si en el trabajo se llega tarde y cada vez que se llega tarde, el jefe suele regañar, se aprende que un estímulo que es neutro como lo es el tiempo, se vuelve de carácter negativo pues si se llega tarde me llamará la atención.

Mientras tanto en el condicionamiento operante o instrumental lo que refuerzan son las respuestas deseables. El condicionamiento clásico se origina en la asociación de estímulos y el operante es consecuencia de una respuesta.

Thorndike (1913 citado por Petri, H. 2006) refiere que las consecuencias de una respuesta fortalecen su conexión con algún estímulo ambiental. Al fortalecimiento de esta conexión se le conoce como ley del efecto.

El reforzamiento junto con la motivación por incentivos, son dos designaciones de un mismo fenómeno. De los métodos operantes se aprenden conductas nuevas las cuales son motivadas por sus consecuencias; consideremos un ejemplo: un alumno de primaria descubre que sus padres lo elogian mucho siempre que trabaja duro y obtiene buenas calificaciones. Si el elogio es un reforzador se sentirá motivado para conseguir mayores elogios. Podemos generalizar un poco más el ejemplo y señalar que la sociedad recompensa y castiga solo ciertas conductas. Cada una tiene sus propios criterios de qué conductas son aceptables y por lo mismo, moldearán la conducta de sus miembros. En la medida en que los grupos sociales refuerzan diversas conductas las personas expuestas a ellos se sentirán motivadas para responder de forma distinta.

Dentro del condicionamiento operante se menciona lo que influye mucho en la motivación la cantidad y calidad del reforzamiento por eso Crespi (1942 citado por Petri, H. 2006)

llevó a cabo un experimento con diferentes grupos de ratas que recibían diferentes cantidades de reforzamiento cuando recorrían un pasillo. Las que habían recibido recompensas más grandes corrían más rápido que las que habían recibido recompensas más pequeñas; de ello se infiere que la cantidad de recompensa producía diversos niveles de desempeño. A partir de esta investigación podemos concluir que la conducta es más intensa o vigorosa al aumentar la cantidad de reforzamiento. Sin embargo, al parecer no favorece la persistencia de la conducta, de aquí que cuando se incrementa el sueldo en el trabajo o aumentan los incentivos, no persista la conducta satisfactoria y motivada en el trabajo.

Igual que la cantidad de reforzamiento su calidad también produce efectos motivacionales. Por ejemplo, Simmons (1924 citado por Petri, H. 2006) reforzaba grupos de ratas con diversas clases de alimentos si encontraban la salida en un enredado laberinto. El grupo recompensado con pan y leche mostraba un mejor desempeño que un segundo grupo que recibía semillas de girasol, el cual a su vez mostraba un mejor desempeño que un tercer grupo al que no se le daba recompensa alguna, es decir que el *efecto de la calidad del reforzamiento*, modifica el desempeño en forma muy parecida.

También se habla del llamado aprendizaje latente, es decir, el que se realiza sin reforzamiento alguno, en un estudio realizado por Blodgett (1929 citado por Petri, H. 2006) las ratas no reforzadas habían aprendido un laberinto, pero no querían demostrarlo hasta no tener un motivo para hacerlo.

Una de las principales cosas de las que se hablan al tratar el condicionamiento clásico y operante son los reforzadores. La principal característica de un reforzador consiste en aumentar la probabilidad de respuesta a la que sigue. No obstante hay una distinción entre reforzadores primarios que son aquellos que aumentan la respuesta por su misma naturaleza (reforzadores no aprendidos como agua, alimento, evitación al dolor etc.) y secundarios (o reforzadores condicionados por ejemplo el dinero, hay quienes los refuerza tanto que el único fin de su vida es acumularlo en grandes cantidades.)

Circunstancias especiales pueden llegar a causar desmotivación. A este fenómeno se le conoce como desamparo aprendido. Para Seligman, M. (1975, 1976 citado por Petri, H. 2006) el desamparo aprendido es análogo de la depresión reactiva en el ser humano. Podemos definirlo como un estado psicológico en que la motivación, los procesos

cognitivos y la emotividad se trastornan porque un organismo pasó por experiencias de falta de control. Seligman (1976 citado por Petri, H. 2006) pensaba que el desamparo tiene cuatro síntomas primarios: pasividad, retraso asociativo, efectos somáticos y disminución con el paso del tiempo. Los aspectos pasivos del desamparo aprendido se manifiestan aún cuando la situación sea positiva, tal como sucede en una recompensa incontrolada llamada holgazanería aprendida, sus datos indican que los animales sean menos capaces de realizar conductas que les valga un reforzamiento en el futuro.

1.4 Motivación y Emoción

“Las emociones son sentimientos subjetivos, ya que nos hacen sentir de una forma particular, también son reacciones biológicas, las cuales alistan al cuerpo para adaptarse a cualquier situación que se enfrente. Las emociones también son agentes de propósito por ejemplo el hambre, al igual que el trabajo tienen un propósito. También las emociones son fenómenos sociales, ya que enviamos señales faciales reconocibles, de posturas, vocales que comunican la calidad de nuestra emotividad a otros”. (Reeve, J. 2003 442, 443 pp.). Otra definición de emoción: *“son los fenómenos subjetivos, fisiológicos, motivacionales y comunicativos de corta duración, que nos ayudan a adaptarnos a las oportunidades y desafíos que enfrentamos durante situaciones importantes de la vida”* (Reeve, J. 2003 442, 443 pp.).

Las emociones se relacionan con la motivación en dos formas: primero las emociones sirven como sistemas actuales de lectura para indicar cuán bien o cuán mal están ocurriendo las cosas. La alegría por ejemplo señala un progreso hacia las metas y la inclusión social. Segundo, las emociones energizan y dirigen la conducta. La motivación y la emoción son como las dos caras de una moneda (Buck, 1988; citado por Reeve, J. 2003). Las emociones no son motivos, si no que reflejan el estatus de satisfacción o de frustración de los motivos; es decir, por medio de las emociones, nos damos cuenta que tanto un trabajador está satisfecho en las labores que desempeña. Hay un debate fundamental en lo que tiene que ver con cuales son las causas que originan las emociones, el debate central se enfoca a dos posturas: la biología versus cognición.

Dentro de la Perspectiva biológica Izard (1984 citado por Reeve, J. 2003), descubre que los niños responden de manera emocional a ciertos sucesos a pesar de sus deficiencias

cognitivas (vocabulario limitado o memoria restringida). Un infante de tres semanas de edad, por ejemplo sonríe como respuesta a una voz humana, el de dos meses expresa ira como respuesta al dolor.

Izard (1984 citado por Reeve, J. 2003), insiste que las emociones no son cognitivas que son algo automático, inconsciente y está mediado por estructuras subcorticales.

Para Panksepp (citado por Reeve, J. 2003) las emociones surgen de los circuitos cerebrales que proporcionan el fundamento biológico esencial para la experiencia emocional. Los razonamientos para apoyar la perspectiva biológica provienen de tres importantes hallazgos:

- 1) Los estados emocionales con frecuencia son difíciles de verbalizar, no cognitivos (no basados en el lenguaje)
- 2) La experiencia emocional puede incluirse mediante procedimientos no cognitivos, como la estimulación eléctrica del cerebro
- 3) Las emociones ocurren tanto en infantes, como en animales no humanos.

En lo que se refiere a la perspectiva cognitiva se piensa que para cada uno la actividad cognitiva es un prerrequisito necesario de la emoción. Menciona que el proceso general de cognición comienza con la valoración cognitiva de su significado. Ciertos encuentros producen emociones, mientras que otros no lo hacen, éstos se valoran en términos de su novedad, agrado, significado de la meta, necesidad, potencia de enfrentamiento o compatibilidad de norma. Las emociones se comprenden mejor en un contexto social o cultural, la gente muestra emoción al producir efectos sociales, por ejemplo cuando uno está enojado, puede violar una norma social, negar la responsabilidad de acción.

De Acuerdo con Buck (1984 citado por Reeve, J. 2003) los seres humanos tienen dos sistemas sincrónicos que activan la emoción, un sistema es innato y un segundo sistema es cognitivo con base en la experiencia. La información sensorial se procesa de forma rápida, automática e inconsciente mediante estructuras y retos subcorticales (límbicos). El segundo sistema es cognitivo y depende de la exclusiva historia de aprendizaje social y

cultural del individuo. Los dos sistemas de emoción son complementarios (más que competitivos) y trabajan juntos para activar y regular la experiencia emocional.

Dentro de la perspectiva Biológica Jeffrey Gray (1994 citado por Reeve, J. 2003) propone tres sistemas emocionales básicos enraizados en circuitos cerebrales separados: el sistema de método conductual (alegría), el sistema de pelea y de huida (ira/ miedo) y el sistema inhibitor de la conducta (ansiedad). Mientras que Carroll Izard (1991 citado por Reeve, J. 2003) menciona 10 emociones con base en su teoría de las emociones diferenciales: ira, miedo, aflicción, alegría, repugnancia, sorpresa, vergüenza, culpa, interés, y desprecio.

Para Ekman y Davidson, (1994, citados por Reeve, J. 2003), existen las llamadas emociones básicas, las cuales se caracterizan por lo siguiente:

- ✓ Son innatas más que adquiridas.
- ✓ Surgen en las mismas circunstancias para toda la gente (una pérdida personal hace que todas las personas se sientan tristes, sin importar edad, sexo, cultura, etc.)
- ✓ Se expresan de manera exclusiva y distintiva (por ejemplo a través de la expresión facial)
- ✓ Evocan un patrón de respuestas fisiológicamente distintivo.

Es cierto que dichas emociones cambian a lo largo de la vida, sin embargo comparten una comunidad emocional básica que incluye: miedo, ira, repugnancia, tristeza, alegría e interés.

Miedo: Surge como una interpretación del individuo a una situación potencialmente peligrosa, funciona como una señal de advertencia para los daños físicos o psicológicos, la huida pone distancia física (o psicológica) entre el yo y lo que es temido, el miedo por tanto, activa el enfrentamiento y facilita el aprendizaje.

Ira: surge de la experiencia de la restricción, como en la interpretación de que los planes y metas de uno fueron obstaculizados por cierta fuerza externa, es la emoción más peligrosa, ya que su propósito consiste en destruir la barrera del ambiente.

Repugnancia: Implica librarse o alejarse de un objeto contaminado, deteriorado o echado a perder, la función de la repugnancia es el rechazo. Mediante la repugnancia, el individuo rechaza en forma activa aspectos físicos o psicológicos del ambiente.

Tristeza: es la emoción más adversa y negativa. Surge sobre todo de experiencias de separación y fracaso, como la pérdida de un ser querido, la separación de un trabajo, posición o estatus valioso.

Amenaza o Daño: unifican las emociones de miedo, tristeza, ira y repugnancia.

Alegría: los acontecimientos que provocan alegría incluyen resultados deseables como el éxito en una tarea, el logro personal, el progreso hacia una meta, la obtención de lo que queremos, lograr la estima, ganar respeto, recibir amor o afecto, experimentar sensaciones placenteras; es bipartita: por una parte facilita a la buena disposición a involucrarnos en actividades sociales y por el otro tiene una función tranquilizadora ya que hace placentera la vida contrarrestando la frustración, el disgusto y afectos negativo.

Interés: Surge en aquellas situaciones que involucran las necesidades o el bienestar de la persona a nivel neurológico es un aumento en la tasa de impulso neuronal, aunque por lo general no perdemos el interés si no que lo encausamos a otro objeto o acontecimiento. El interés crea el deseo por explorar, investigar, buscar, manipular, y extraer información de objetos que nos rodean, también subraya el deseo de ser creativos, aprender y desarrollar competencias y habilidades por lo tanto mejora el aprendizaje.

Inclusión y Satisfacción motivacional: son los temas que unen a las emociones positivas de interés y alegría. Cuando se anticipan y prevé un suceso benéfico, se siente interés conforme se excita el motivo.

1.5 Motivación en el Trabajo

Detrás de la mayoría de nuestras acciones significativas suele existir un por qué. En general, el comportamiento humano está referido a un amplio conjunto de motivos, y no todos tienen que ser de naturaleza consciente.

En el ámbito de la motivación laboral las necesidades representan un elemento explicativo recurrente en muchas teorías. De las diferentes teorías de las necesidades hemos seleccionado algunas de las más representativas y con mayor tradición en el ambiente laboral. En primer término tenemos la teoría de Abraham Maslow (1954 citado por Halloran, J. 1982) que es quizás la teoría más clásica y conocida popularmente. Este autor identificó cinco niveles distintos de necesidades, dispuestos en una estructura piramidal, en las que las necesidades básicas se encuentran debajo, y las superiores o racionales arriba. (Fisiológicas, seguridad, sociales, estima, autorrealización), señaló que

las necesidades básicas de la persona son las mismas para todos los seres humanos y que nuestras necesidades tienden a desarrollar y a reforzar actitudes concernientes a nosotros mismos y a nuestro entorno, estas necesidades pueden no ser reconocidas por nuestra mente consciente, estos estímulos motivadores se caracterizan por cinco aspectos bastante claros:

1. Se hallan fuertemente condicionados por la experiencia pasada.
2. La intensidad cambia según el individuo.
3. Son siempre más de una, las necesidades presentes en un momento dado.
4. Con frecuencia, no son reconocidas conscientemente.
5. Se trata de sentimientos confusos y tan lógicos como ellos mismos lo permiten.

Para Maslow, estas categorías de relaciones se sitúan de forma jerárquica, de tal modo que una de las necesidades sólo se activa después que el nivel inferior está satisfecho. Únicamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores, entran gradualmente las necesidades superiores, y con esto la motivación para poder satisfacerlas.

Autorrealización	Autoexpresión, independencia, competencia, oportunidad.
Estima	Reconocimiento, responsabilidad, sentimiento de cumplimiento, prestigio.
Sociales	Compañerismo, aceptación, pertenencia, trabajo en equipo.
Seguridad	Seguridad, estabilidad, evitar los daños físicos, evitar los riesgos.
Fisiológicas	Alimento, vestido, confort, instinto de conservación.

Fuente: Maslow (1954) Motivación y Personalidad

Evidentemente, las necesidades inferiores, sobre todo las fisiológicas, nunca están satisfechas del todo. Se puede satisfacer durante un periodo, por ejemplo la ingestión de alimentos, pero se vuelve a convertir en una necesidad potente pasando cierto tiempo. Tampoco las necesidades de estima y autorrealización, están siempre del todo satisfechas.

La suficiencia motivacional: Para que funcione el sistema, no se exige una satisfacción al 100%. Maslow habla de diferentes porcentajes para cada nivel de la jerarquía. En general a las necesidades fisiológicas corresponde una satisfacción aproximada de 85%, las necesidades de seguridad se suelen satisfacer en torno al 70%; 50% en las sociales; 40% en las necesidades de estima y en torno al 10% en las necesidades de autorrealización.

El mundo está lleno de tareas aburridas. Los trabajadores son motivados de forma eficaz, cuando sus mandos les permiten asumir responsabilidades y participar de una manera productiva en la toma de decisiones. La participación se convierte en una farsa, engañándolos, haciéndolos creer que son importantes (McGregor p. 124 citado en Rodríguez, A; Díaz, F 2004)

Con base en lo anterior McGregor (citado en Rodríguez, A; Díaz, F 2004) crea la teoría humanista “X” y “Y”. En la Teoría “X” su interés fundamental se centra, casi exclusivamente en la producción, sin prestar demasiado interés a las necesidades personales de los trabajadores, mientras que la teoría “Y” surge de la evidencia aplastante de que la mano dura no consigue despertar y mantener el interés en las tareas y la identificación de los empleados con los objetivos organizacionales. McGregor las resume en necesidades fisiológicas y de seguridad, sociales y de autorrealización.

Alderfer (1972 citado por Rodriguez, A; Díaz, F 2004) Habla de tres grupos de necesidades: de existencia, de relación interpersonal y de crecimiento o desarrollo personal. Este autor intenta resolver la conflictiva relación de la jerarquía maslowiana en el sentido en que no es necesaria la satisfacción total de una necesidad inferior para que la de orden superior aparezca como fuerza motivadora. De igual modo se puede añadir una nueva necesidad que subyace de la estima y la autorrealización: la necesidad de obtener logros. La motivación de logro McClelland (1971,1985 citado por Rodriguez, A; Díaz, F 2004). Según McClelland esta motivación es mayor entre los hombres de negocios, administradores, gerentes, que en el resto de la categoría social. La motivación por logro estaría además acompañada por el agrado de la situación que exige la toma de iniciativas personales para encontrar soluciones, la tendencia a establecer metas moderadas y a no correr riesgos innecesarios.

Por su parte Argyris (1979 citado por Rodríguez, A; Díaz, F 2004) toma en cuenta la personalidad madura, fruto de la Autorrealización personal, se caracteriza por un estado

de actividad e independencia que se refleja a nivel de control que el sujeto ejerce sobre sus acciones (autocontrol). Pero, aun hoy en día, la mayoría de las organizaciones se caracterizan por la dirección de control. Éste es un control externo, representado por la disciplina y por la estructura jerárquica de la organización que obstaculiza, cuando no impide, el autocontrol. Se hace entonces inevitable la regresión a etapas de desarrollo anteriores a las de la personalidad madura, entre trabajadores con lo que a menudo aparecen comportamientos que podíamos denominar “infantiles”. Este autor acuña el concepto de *conducta total* de acción, cognición, emoción y fisiológicos. Para referirse a este sistema, establece una metáfora entre las acciones de los humanos y el funcionamiento del automóvil. Acciones, sentimientos, pensamientos y fisiología representarían las cuatro ruedas del vehículo. Las necesidades psicológicas básicas vendrían a ser el motor, y los deseos, el volante. La idea básica de la teoría es que “yo soy responsable de lo que hago”

La teoría bifactorial de Herzberg (1959 citado por Halloran, J.1982). Plantea, como tesis fundamental, que la satisfacción y la insatisfacción laboral en realidad proceden de distintas fuentes

Antes del estudio de Herzberg, se consideraba que un incentivo positivo debía aumentar la motivación, mientras que uno negativo la disminuiría. Por ejemplo, según la teoría de dirección tradicional, el ofrecer el pago de un incentivo, incrementaría la motivación. De forma similar, si no se diera suficiente, se reduciría en incentivo al trabajo. Cuantos más incentivos se ofrezcan, más satisfechos deberán estar los trabajadores. Herzberg, sin embargo, descubrió que los factores que hacen que un trabajado resulte satisfactorio, eran distintos de aquellos que lo hacen insatisfactorio. Los trabajadores se hallan, casi siempre, en una posición neutra: ni felices, ni desgraciados, pero hacen sus tareas. Algunos factores negativos disminuyen la satisfacción del trabajo y si se mitigan, los obreros vuelven a su estado neutro. Otros factores positivos pueden crear satisfacción en el trabajo al empleado; sin ellos el trabajador regresa a la situación neutra sin llegar a estar insatisfecho.

Si el comportamiento de un hombre está motivado por sus necesidades físicas, como por ejemplo, las de seguridad o sociales, una vez que sus apetitos se han cubierto cesa de estar motivado, pero puede sentirse hambriento de nuevo.

Las conclusiones obtenidas por Herzberg (1959 citado por Rodríguez, A; Díaz, F, 2004) señalaban que la satisfacción e insatisfacción no subyacen de factores idénticos. Cinco factores que determinan la satisfacción en el trabajo son: logro, reconocimiento, el trabajo en sí, responsabilidad y progreso, siendo estos tres últimos los que guardan una mayor relación con el cambio de actitudes laborales; mientras que los principales factores de insatisfacción son: políticas y administración de empresas, supervisión, salarios, relaciones interpersonales y condiciones de trabajo. Los factores que controlan la insatisfacción se denominaron factores higiénicos.

Los móviles más potentes que motivan a los individuos a hacer mayor volumen de producción son, realmente, las oportunidades de promoción, la responsabilidad, la propia tarea en sí misma, el reconocimiento y la realización. Al preguntar al personal sobre lo que les disgusta de su labor dirigen sus quejas hacia cosas que no están asignadas directamente con su tarea, sino más bien con su entorno. Estos motivos de descontento se refieren al jefe, relaciones con compañeros, condiciones físicas, políticas de la organización, prácticas administrativas, salarios, ventajas o beneficios sociales, posición y seguridad de trabajo. Los asalariados se sienten complacidos cuando la tarea les interesa, cuando logran los objetivos y reciben reconocimiento por su realización, y también por su desarrollo personal y aumento de responsabilidad. Los factores conducentes a lograr satisfacción en el empleo, están directamente relacionados con la necesidad de autorrealización. La gente se desarrolla psicológicamente haciendo tareas estimulantes y competitivas. Personas con tareas estimulantes se encuentran más dispuestas a tolerar circunstancias desagradables, como un sueldo más bajo o un jefe poco amistoso. Sin embargo, cuantas menos posibilidades de crecimiento, menor realización y hay mayor número de factores higiénicos que deben ser ofrecidos en compensación. Los empleados desean algo que los respalde por lo que están haciendo, si no consiguen, la buscan por otros caminos (De la Cruz, N. 2005)

Es por ello que estos móviles se clasifican en dos: los motivadores extrínsecos e intrínsecos, mismos que se explicarán a continuación.

Las empresas han favorecido un sistema que comprende el pago de la incapacidad laboral por enfermedad o accidente, vacaciones pagadas, atenciones médicas, préstamos, entre otros. Todas estas ventajas son conocidas como *motivadores extrínsecos* y fueron concedidas con la esperanza de que el empleado se sintiera más

motivado para el trabajo y con mayor lealtad hacia su empresa. Resulta irónico que la única manera en que el trabajador puede disfrutar de estas ventajas sociales, estando fuera del trabajo.

Los *motivadores intrínsecos* están constituidos por planes que benefician al trabajador en su área de trabajo. Es lógico que las personas trabajen más y mejor en su cometido cuando éste es más placentero. Los individuos se sienten motivados hacia su trabajo porque les gusta el entorno donde lo realizan y el trabajo mismo. Menninger, W.C junto con Levinson, H en 1956 (Citado por Halloran, J. 1982) realizaron una encuesta en la universidad de Michigan en USA. A 1,553 obreros se les preguntó qué era lo más importante de sus tareas. Las respuestas concretaron mayormente hacia los motivadores intrínsecos. Un buen salario quedó clasificado en quinto lugar:

1. Trabajo interesante.
2. Ayuda suficiente, maquinaria y útiles para realizar bien la tarea.
3. Suficiente información referente al trabajo.
4. Autoridad bastante para ejecutar la tarea,
5. Buen salario

Desde estos resultados se deduce que la necesidad de autorrealización constituye una de las motivaciones más fuertes cuando han sido satisfechas otras exigencias básicas. Las posibilidades de promoción, mayor responsabilidad, ascensos, crecimiento, realización de una tarea interesante, se identifican como factores que convierten la tarea en agradable y placentera.

El resultado más interesante de este estudio consiste en que los encargados calificaron al salario como el factor de menor importancia, mientras que los obreros pusieron en primer lugar la apreciación y reconocimiento del trabajo realizado. (Hay que destacar que estos estudios no se realizaron en población mexicana que cuenta con características totalmente diferentes). La clave de la motivación a largo plazo de los empleados reside en las necesidades calificadas de más alto nivel, que tienen los individuos, en orden a desarrollar un ambiente de trabajo económicamente estable y seguro.

2. Satisfacción Laboral

El concepto de satisfacción laboral sigue siendo ateoórico, no existiendo una definición unánime mente aceptada, ésta depende de los autores que la propongan y de los planteamientos teóricos en la que se sustente. De todas formas, la motivación y la satisfacción laboral están tan estrechamente unidas que con frecuencia suelen aparecer juntas en el mismo capítulo y a menudo se utilizan como equivalentes términos como: satisfacción laboral, actitud hacia el trabajo y moral laboral, contribuyendo a crear confusión, ya que mientras la actitud laboral es la disposición para actuar de un modo determinado con relación a aspectos específicos del puesto de trabajo, la satisfacción en el trabajo sería el resultado de varias actitudes que un empleado tiene hacia su trabajo.

La satisfacción laboral es un concepto globalizador, en el que se hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos del trabajo (Pinder 1984 citado en Rodríguez, A. 1998).

2.1 Definición de actitud o actitudes hacia el trabajo

Una actitud puede definirse como el grado de sentimiento positivo o negativo que una persona tiene hacia un objeto actitudinal concreto, como un lugar, una casa u otra persona. Cuando hablamos de actitudes laborales positivas queremos indicar que las personas implicadas suelen presentar sentimientos de satisfacción, cuando piensan o hablan de sus puestos de trabajo, aunque diversos aspectos del trabajo, pueden resultar en tipos diferentes de sentimientos (Rodríguez, A. 1998).

Como indica Morales (1994 citado por Peiro, J. M y Prieto, F. 2007; 346 pp.) considera a la actitud como *“La asociación entre un objeto dado y una evaluación dada”*, este autor indica que la evaluación *“significa el afecto que despiertan las emociones, que movilizan, el recuerdo emotivo de las experiencias vividas e incluso, las creencias acerca de la capacidad del objeto para conseguir metas deseadas”*. En el marco de estudio de la satisfacción laboral el objetivo al que se asocia la evaluación de la persona sería el trabajo y los factores con el que están relacionados. Así en algunos casos, la satisfacción laboral es vista como una actitud afectiva, para poner de relieve que es el elemento afectivo de la actitud el que predomina en este constructo (Newstron y Dawis, 1993 citado por Peiro, J. M y Prieto, F. 2007). En este sentido, Vroom (1964 citado por Peiro, J. M y Prieto, F. 2007) ya señalaba que la satisfacción laboral y las actitudes laborales son utilizadas de

manera indistinta en la literatura debido a que ambas se refieren a la orientación afectiva de un individuo hacia el rol laboral que desempeña. De aquí la importancia de explicar lo que es una actitud, ya que las personas que trabajan, usualmente desarrollan un conjunto de actitudes que pueden ser descritos por el término general de satisfacción laboral.

Peiró, (1984 citado por Prieto, F. 2007) distingue entre actitud o disposición para actuar de un modo determinado, en relación con aspectos específicos del puesto de trabajo o de la organización.

Las actitudes determinan en gran medida la percepción de los trabajadores, en general se considera que nuestras actitudes están integradas por tres componentes:

- A) Componente afectivo (lo que siento): nuestros sentimientos y procede del aprendizaje de nuestra familia o grupos de afiliación.
- B) Componente cognitivo (lo que pienso) creencias evaluativas que hacemos de nuestro entorno.
- C) Componente conductual (lo que hago): predisposición a comportarse de una determinada manera.

Así las actitudes se forman, en parte, por factores sociales, para su génesis tomamos en consideración las informaciones que las personas de nuestro entorno, con un cierto poder social o de referente para que sea transmitido a nosotros.

Modificar una actitud no es tarea fácil (sobre todo si el cambio se da en sentido opuesto al de la creencia de la persona), parece razonable pensar que éstas son adquiridas en nuestro desarrollo humano, ya que si fuesen innatas, su modificación sería casi imposible.

Las actitudes se forman por el aprendizaje e incorporación de experiencias propias, así como personas que son referentes para nosotros. En consecuencia, si éstas son aprendidas, también pueden ser modificadas mediante nuevas experiencias o nuevas impresiones nuestras o de otras personas (Rodríguez, A; Díaz, F 2004).

2.2 Definición de Satisfacción Laboral

Una de las definiciones de satisfacción laboral, por Locke 1976 (citado por Rodríguez, A. 1998) enuncia que es un estado placentero o positivo, resultante de la valoración del trabajo o de las experiencias laborales del sujeto. Se aceptan que son tres los componentes básicos de las actitudes, que afectan a los sentimientos de las personas hacia su trabajo: **el componente cognitivo, afectivo y comportamental**, Pinder 1984 (citado por Rodríguez, A. 1998). Existen una serie de definiciones que hacen referencia a la satisfacción laboral como: *“estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas”*, Locke en 1976 (citado por Peiro, J.M; Prieto, F. 2007) *“estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona”*. Por su parte Crites (1969), la definió como *el estado afectivo, en el sentido de gusto o disgusto general, que la persona muestra hacia su trabajo*. Smith, Kendall y Hullin (1969 citado por Peiro, J.M; Prieto, F. 2007) también conceptualizan como *sentimientos o respuestas afectivas, referidas, en este caso, a facetas específicas de la situación laboral*.

Más recientemente, Price y Mueller (1986) y Mueller y McCloskey (1990) con una orientación afectiva positiva hacia el empleo. Muchinsky (1993) indica que la satisfacción laboral es una respuesta emocional (citado por Peiro, J.M; Prieto, F. 2007).

2.3 Proceso de Motivación y Satisfacción Laboral.

Los seres humanos son motivados por gran variedad de factores; sin embargo, las necesidades humanas están cambiando permanentemente; lo que hoy motiva a alguien, podría no hacerlo mañana. Para tal efecto necesitamos saber cómo funciona el proceso de motivación que conduce a la satisfacción o a la insatisfacción.

Según Chiavetano (2004) Podríamos explicar el proceso de motivación de la siguiente manera:

- Las necesidades y carencias provocan tensión e incomodidad en la persona y desencadenan un proceso que trata de reducir o eliminar esta tensión.
- La persona elige un curso de acción para satisfacer determinada necesidad o carencia y surge el comportamiento dirigido hacia esa meta (impulso).

- Si la personas consigue satisfacer la necesidad, el proceso de motivación tiene éxito. La satisfacción elimina o reduce la carencia; sin embargo, si algo obstaculiza o impide a la persona satisfacer la necesidad, entonces se presenta la frustración, el conflicto o el estrés.
- Esta evaluación del desempeño determina alguna especie de recompensa (incentivo) o sanción para la persona.

Si bien la necesidad satisfecha genera un estado de satisfacción y el consecuente bienestar, una necesidad insatisfecha puede generar frustración, conflicto, estrés. El bloque de ciertas necesidades puede producir un desempeño indeseable debido a la frustración.

Un modelo simple que menciona Chiavetano (2004) explica el proceso de motivación es el siguiente:

1. Necesidad.
2. Tratar de satisfacer las necesidades (impulsos).
3. Comportamiento dirigido a la meta.
4. Desempeño (con el propósito de alcanzar la meta).
5. Satisfacción de la necesidad (incentivo) o frustración (sanción).
6. Necesidad reevaluada por la persona.

2.4 Antecedentes de la Satisfacción Laboral.

¿Qué hace que a las personas les agrade o desagrade su trabajo? Se ha intentado responder a esta pregunta en cientos de estudios de investigación, la mayor parte de los cuales adopta una perspectiva ambiental.

La investigación empírica en el ámbito de la satisfacción laboral ha identificado a diversas variables antecedentes de la misma. Así, por un lado, cabe señalar la existencia de diversos antecedentes de carácter situacional en términos de políticas organizacionales, derivados de los estilos de supervisión o de las propias características del puesto. En este

apartado, se describen algunos de los resultados obtenidos respecto al papel desempeñado por estos antecedentes.

El establecimiento de metas. En estudios longitudinales, se evidencia que el impacto positivo inicial que pudiese tener el establecimiento de metas sobre la satisfacción laboral desaparece en unos meses (Ivancevich 1977 citado por Peiro, J. M y Prieto, F. 2007). Las percepciones del trabajo están significativa y positivamente relacionadas con la satisfacción laboral e incluso, se asume que los cambios en los atributos de trabajo producen cambios en la satisfacción laboral; mientras que la monotonía objetiva tiene una relación negativa con la satisfacción laboral Melamed, Ben-Avir, Luz y Green (1995) (citado por Peiro, J. M y Prieto, F. 2007).

Otro aspecto que ha adquirido gran importancia es la presencia de nuevas tecnologías en el puesto de trabajo. Korunga, Weiss, Huemer y Kareta (1995 citado por Peiro, J. M y Prieto, F. 2007) indican que, aunque se han asumido que las nuevas tecnologías producen cambios en la satisfacción laboral, el grado en que se produce este cambio depende de los contenidos del puesto, del nivel de participación de los empleados y del género de estos. Así, la satisfacción laboral se incrementa si el trabajo con las nuevas tecnologías es variado y se ubica dentro de lo que los autores denominan puestos de alta cualificación; sin embargo, tiende a decrecer en personas que ocupan puestos de baja cualificación.

Las características organizacionales. Draque y Mitchell (1977 citado por Peiro, J. M y Prieto, F. 2007) encuentra que la distribución horizontal y vertical del poder afecta a la satisfacción laboral. Brass (1981 citado por Peiro, J. M y Prieto, F. 2007) apoya el efecto mediador positivo de la percepción del trabajo entre estructura de la organización y satisfacción laboral mientras que Muchinsky (1977 citado por Peiro, J. M y Prieto, F. 2007) indica que la comunicación organizacional están altamente relacionadas con la satisfacción laboral.

Las características del puesto. En el decenio de 1960-69, hubo una hipótesis que señalaba que el trabajo simple y rutinario era, por naturaleza, aburrido.

Las características del puesto se refieren al contenido y la naturaleza de las tareas propias al mismo. Estos factores forman parte de la influyente teoría de las características del puesto de Hackman y Oldham (1976 citado por Spector, P. 2002).

Variedad de las tareas. Número de diferentes habilidades necesarias para cumplir con el trabajo.

Identidad de las tareas. El empleado realiza o no, toda una actividad o sólo una parte de ésta.

Autonomía. La libertad de que gozan los empleados para realizar su trabajo, como lo consideren conveniente

Retroalimentación laboral. El grado en que resulta obvio para los empleados que realizan correctamente su trabajo.

Importancia de las tareas. El impacto que tiene una sobre otras personas.

Alcance del puesto. La complejidad global de las actividades, calculadas como una combinación de las cinco características individuales.

Ambigüedad de Roles. Es el grado de incertidumbre de los empleados, respecto de sus funciones y responsabilidades. Muchos supervisores no logran comunicar claramente sus deseos e instrucciones a los subordinados, de ahí la ambigüedad acerca de lo que el empleado debería hacer.

Conflicto de Roles. Se manifiesta cuando las personas son objeto de demandas incompatibles ya sea en el trabajo (intraroles) o ajenas al trabajo (extraroles). En la primera por ejemplo dos supervisores pueden pedir a la persona que realice tareas incompatibles, es decir que ponga más cuidado al trabajar, por una parte, y que trabaje con más rapidez, por otra. En la segunda por ejemplo cuando un hijo se enferma, el padre puede verse obligado a quedarse en casa y ausentarse del trabajo, lo cual provoca un conflicto de roles.

El liderazgo. En general se han encontrado correlaciones positivas y significativas entre la conducta de liderazgo, tales como la iniciación de estructura, la consideración y la satisfacción laboral. También se ha encontrado relación entre la conducta de recompensa del líder y la satisfacción laboral (Podsakoff 1984 citado por Peiro, J. M y Prieto, F. 2007).

La participación en la toma de decisiones. En general, la participación en la toma de decisiones está positivamente relacionada y asociada con la satisfacción laboral (Vanderslice 1986 citado por Peiro, J. M y Prieto, F. 2007).

Las variables demográficas. El papel desempeñado por las variables demográficas, la edad, la educación o la etapa de la carrera (Hullin 1985, Rhodes, 1983 citado por Peiro, J. M y Prieto, F. 2007), no han sido clarificados de manera sistemática.

De las distintas investigaciones destacan los resultados obtenidos por Weaver (1980 citado por Peiro, J. M y Prieto, F. 2007), quien encontró una relación positiva entre la satisfacción laboral y la edad. Así los trabajadores de mayor edad están más satisfechos no solo porque obtienen una serie de recompensas adicionales del trabajo, sino que también porque su antigüedad es mayor. Bedeian, Ferris y Kacmar (1992 citado por Peiro, J. M y Prieto, F. 2007) encuentra que la antigüedad es un predictor más consistente y estable en la satisfacción laboral que la edad cronológica.

Factores disposicionales. Algunos de ellos han afirmado que la satisfacción laboral es un fenómeno personal de carácter disposicional. En estudios longitudinales se ha encontrado que la satisfacción laboral es bastante estable a lo largo del tiempo y esto se da aunque las personas cambien de empresa (Staw, Bell y Clauses, 1986; Gerhart, 1987; Newton y Keenan, (1991 citado por Peiro, J. M y Prieto, F. 2007). La estabilidad está asociada con ciertas disposiciones de personalidad. Los estudios Hawthorne observaron que ciertas personas deploraban continuamente su situación de trabajo (Roethlisberger, 1941 citado por Spector, P. 2002). Sin importar lo que los investigadores hicieran por ellos, estos individuos siempre tenían nuevas quejas. Más recientemente, Schneider y Dachler (1978 citado por Spector, P. 2002) observaron un estudio longitudinal en el que la satisfacción laboral parecía alcanzar una notable estabilidad a lo largo del tiempo, por lo cual especularon que podía deberse a ciertos factores de personalidad que algunas personas poseen predisposición a disfrutar de su empleo, mientras que otras se inclinan a lo contrario.

Los factores disposicionales estudiados en este sentido han sido la afectividad negativa y la afectividad positiva. Arvey (1989 citado por Peiro, J. M y Prieto, F. 2007), entendiendo por afectividad negativa un sentido de ser temeroso, tímido, aburrido, suspicaz e insatisfecho que caracteriza a ciertos individuos. Mientras que la afectividad positiva es la capacidad de sentir entusiasmo y sentimientos de verdad y gratificación.

Clark y Watson (1991 citado por Peiro, J. M y Prieto, F. 2007), afirman que la afectividad negativa tienen un efecto negativo sobre la satisfacción laboral. Los individuos con alta

afectividad negativa, es más probable que experimenten estrés e insatisfacción, son más introspectivos, se explayan más en sus errores y fallos y tienen una perspectiva más negativa de sí mismos y de la vida. Además, estos individuos tienen una orientación negativa permanente generalizada hacia el mundo y hacia sí mismos.

Locus de control. Se refiere a que las personas creen o no, que pueden controlar los reforzamientos de la vida. A las personas que creen que controlan dichos reforzamientos se les conoce como *internas*, mientras que aquellas para quienes los factores poderosos como la suerte o el destino controlan los reforzamientos, se les conocen como *externas*. Se ha observado que las internas se sienten más satisfechas con su empleo que las externas (O'Brien, 1983; Spector, 1982; citado por Spector, P. 2002)

2.5 Dimensiones de la Satisfacción Laboral.

Existen por tanto, dos aproximaciones o dimensiones al concepto de satisfacción laboral: la aproximación unidimensional y la aproximación multidimensional de las facetas de la satisfacción laboral (Harpaz, 1983, Bravo, 1992; citado por Peiro, J. M y Prieto, F. 2007). La aproximación unidimensional se centra en la satisfacción laboral como una actitud hacia el trabajo en general, lo cual no equivale a la suma de las facetas que componen el contexto de trabajo pero depende de ellas. La aproximación multidimensional defiende la satisfacción con aspectos específicos del trabajo; un puesto está constituido por interrelaciones complejas entre las tareas, los roles, las responsabilidades, las interacciones, los incentivos y las recompensas.

Son muchos autores los que han señalado las diferentes facetas. Para Bravo (1992 citado por Peiro, J. M y Prieto, F. 2007) las más mencionadas son las siguientes: la satisfacción con la supervisión, la satisfacción con la compañía, la satisfacción con los compañeros de trabajo, la satisfacción con las condiciones de trabajo, la satisfacción con el progreso en la carrera, la satisfacción con la perspectiva de promoción, la satisfacción con la paga, la satisfacción con los subordinados, la satisfacción con la estabilidad en el trabajo, la satisfacción extrínseca general, la satisfacción con el tipo de trabajo, la satisfacción con la cantidad de trabajo, la satisfacción con el desarrollo personal y la satisfacción intrínseca general.

Locke (1976 citado por Peiro, J. M y Prieto, F. 2007), identificó **nueve** de estas dimensiones: *la satisfacción con el trabajo*, que incluye el interés intrínseco del trabajo, la

variedad, las oportunidades de aprendizaje, la dificultad, la cantidad de trabajo, las posibilidades de éxito o el control sobre los métodos. *La satisfacción con el salario*, que hace referencia al aspecto cuantitativo del sueldo, a la equidad respecto al mismo o al método de distribución. *Las satisfacción con las promociones*, referidas a las oportunidades de formación o la base a partir de la que se produce la promoción. *La satisfacción con el reconocimiento*, que incluye los elogios por la realización del trabajo, los créditos por el trabajo realizado o las críticas. *La satisfacción con los beneficios* tales como las pensiones, los seguros médicos, las vacaciones. *La satisfacción con las condiciones de trabajo* tales como el horario, los descansos, la composición física del lugar de trabajo, la ventilación o la temperatura. *La satisfacción con la supervisión*, referida al estilo de supervisión o las habilidades técnicas, de relaciones humanas o administrativas. *La satisfacción con los compañeros*, que incluye las competencias de éstos o el apoyo y amistad recibida de los mismos. Por último, *la satisfacción con la compañía y la dirección*, que incluye aspectos relacionados con la política de beneficios y de salarios de la organización. De estas nueve dimensiones, Locke (1976 citado por Peiro, J. M y Prieto, F. 2007), distingue entre *Eventos o Condiciones*, como fuentes de la satisfacción laboral los seis primeros factores y *Agentes de la satisfacción laboral* los últimos tres factores,

Obejero, A. (2006) menciona otras dimensiones que se considera influyen en la satisfacción laboral:

Rendimiento. Por ejemplo: algunos intentos de parte de la empresa por querer aumentar la productividad pueden ser altamente insatisfactorios para los trabajadores como son: incrementar la supervisión, acelerar las máquinas, robotizar o informatizar el puesto, entre otros.

Características del puesto. Está demostrado que cuanto más monótono, aburrido y alienante sea el puesto, menor será la satisfacción. Así la participación siempre incrementa la satisfacción.

La participación en la toma de decisiones. Ésta aumenta siempre la satisfacción laboral, dado el carácter activo y libertario del ser humano.

Modelo de la socialización. Las mujeres han sido socializadas para cooperar y ayudar a los demás, por lo que estarán más satisfechas con puestos de trabajo que exijan estas cualidades (enfermera, maestra, trabajadora social, psicóloga entre otras)

2.6 Modelos de la Satisfacción Laboral.

La satisfacción laboral se ha intentado explicar desde diferentes teorías, en la mayoría de los casos se utilizan teorías motivacionales debido a que la motivación y la satisfacción se relacionan, sin embargo no son conceptos sinónimos ni describen el mismo fenómeno, es por ello que ahora se va a establecer la comparación con los modelos relacionados con la satisfacción laboral. Las siguientes teorías se centran en el concepto de discrepancia o desajuste, parte de la idea de que la satisfacción depende del grado en que coincide lo que un individuo busca en su trabajo, con lo que en realidad coincide con él. Cuanto mayor sea la discrepancia entre lo que se quiere conseguir y lo que se obtiene del trabajo, menos será la satisfacción laboral. Las discrepancias puede ser de dos tipos: *Intrapersonales o interpersonales.*

2.6.1 La Teoría del ajuste en el trabajo.

Esta teoría está centrada en la interacción entre el individuo y el medio ambiente; es más, Dawis y Lofquist (1984 citado por Peiro, J. M y Prieto, F. 2007) señalan que la base de la misma es el concepto de correspondencia entre el individuo y el ambiente, en este caso el ambiente laboral. El nivel de ajuste entre las personas y su ambiente está en función de dos tipos de correspondencia. En primer lugar el grado en que las personas poseen y facilitan las habilidades y destrezas necesarias para cubrir las demandas requeridas por una posición dada. En segundo lugar, el valor en que el contexto laboral cumple las necesidades. Dawis (1994 citado por Peiro, J. M y Prieto, F. 2007), indica que en la teoría hay tres variables dependientes que son: la satisfacción laboral del individuo, los resultados satisfactorios y la antigüedad laboral. Las variables independientes serían:

- a) Las destrezas y habilidades personales.
- b) Las destrezas y habilidades requeridas por una posición dada.
- c) La correspondencia entre ambos tipos de destreza y habilidades.
- d) Las necesidades y los valores de la persona.
- e) Los refuerzos ocupacionales.

- f) La correspondencia entre las necesidades y los valores de las personas y los refuerzos ocupacionales.

2.6.2 Teoría de las discrepancias de Locke.

Parte del planteamiento de que la satisfacción laboral está en función de los valores laborales importantes para la persona que pueden ser obtenidos a través de su propio trabajo; estos valores tienen que ser congruentes con las necesidades del individuo. Es decir, ha de existir una congruencia entre los valores personales, la percepción de las posibilidades de consecución de los valores laborales que ofrece el propio trabajo y las necesidades de esa persona. Para Locke (1984 citado por Peiro, J. M y Prieto, F. 2007), existen dos grupos básicos de necesidades, las físicas y las psicológicas. Los valores son aquellos aspectos que el individuo considera buenos o benéficos y los quiere obtener o mantener. Mientras que las necesidades son innatas y objetivas, los valores son adquiridos y subjetivos.

2.6.3 Teoría del grupo de Referencia Social.

Tiene como referencia el punto de vista de las características de su grupo o categoría socioeconómica. Una investigación realizada por Hulin (1966 citado por Peiro, J. M y Prieto, F. 2007) sobre la satisfacción laboral de empleadas administrativas de 300 oficinas en la que se recogían datos sobre su nivel económico, el grado de desempleo existente en su entorno, los barrios pobres; mostraba relaciones de carácter negativo entre el nivel socioeconómico superior tendían a estar menos satisfechas con su trabajo. Estos datos suponen una confirmación, bajo ciertas condiciones. Festinger ha señalado, que las personas se fijan en aquellas que son semejantes a ellas para valorarse (Festinger, 1959 citado por Peiro, J. M y Prieto, F. 2007). Otras investigaciones han señalado que una serie de factores resultan también importantes a la hora de elegir el grupo o grupos de referencia y entre ellos cabe mencionar la clase social, la raza o el hábitat (rural o urbano).

2.6.4 Modelo del procesamiento de la Información Social.

Fue desarrollado por Salancik y Pfeffer (1978 citado por Peiro, J. M y Prieto, F. 2007) los individuos forman sus actitudes provenientes de su contexto social, los individuos como organismos adaptativos, adaptan las actitudes, conductas y creencias a su contexto social

y a la realidad de sus situaciones y conductas pasadas y presentes, el ambiente social inmediato de la persona es una fuente importante de información, ofrece información acerca de cómo deberían ser las actitudes y opiniones de la persona.

El contexto social, en primer lugar, permite a la persona la construcción directa de significados a través de las guías referentes a las creencias, actitudes y necesidades socialmente aceptables y las razones para la acción que son aceptables. En segundo lugar, un efecto indirecto del contexto social sobre el proceso por el que se utilizan las acciones para construir actitudes, focalizar la atención del individuo sobre cierta información, haciendo que ésta sea más saliente y posibilitando expectativas respecto a la conducta individual. Argumenta que las características del puesto o de la tarea, tales como estilos de supervisión o las condiciones del lugar de trabajo, se crean a través de los procesos sociales e individuales. Las actitudes o necesidades son el resultado de cuatro causas:

- a) Las percepciones del individuo y la evaluación de los componentes afectivos del ambiente laboral o de la tarea.
- b) La información que provee el ambiente social sobre las actitudes apropiadas.
- c) La autopercepción del individuo de las razones para sus conductas pasadas.
- d) Medida por los procesos de atribución causal.

Estos efectos se dan a través de varios procesos, uno de ellos consiste en las creencias que mantienen los compañeros de trabajo sobre el trabajo o las tareas; un segundo proceso es la estructura de la atención de la persona, el tercer proceso es la interpretación de las claves o indicaciones ambientales por ejemplo, un supervisor que sancione a un trabajador por que considera una determinada conducta inadecuada. Por último el cuarto proceso es la influencia de los demás sobre cómo interpreta la persona sus necesidades.

2.6.5 Teoría de los eventos situacionales.

Mantiene que la satisfacción laboral está determinada por dos factores denominados *características situacionales* y *eventos situacionales*. Cada uno de estos factores difiere en seis dimensiones críticas.

Las características situacionales tienden a evaluar antes de aceptar el puesto, tales como la paga, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, la política de la compañía y la supervisión.

Los eventos situacionales ocurren una vez que el trabajador ocupa el puesto, a menudo no son esperadas por él y pueden causar sorpresa al individuo. Esas facetas pueden ser positivas o negativas. Entre las primeras estaría, por ejemplo poder dejar el puesto antes de la hora de salida tras la realización adecuada de una tarea. Entre las segundas estaría aspectos que pueden parecer insignificantes tales como un olvido remarcado por los compañeros o que la fotocopidora sufra un desperfecto. Se puede destacar que las características situacionales son aspectos de los ambientes laborales relativamente estables o duraderos; mientras que los eventos situacionales son relativamente transitorios.

2.6.6 Modelo dinámico de la Satisfacción Laboral.

Fue elaborado por Bruggemann (1974) y Bruggemann, Groskurth y Ulich (1975 citado por Peiro, J. M y Prieto, F. 2007). Para Bussing (1991), la satisfacción laboral debe ser interpretada como un producto del proceso de interacción entre la persona y su situación de trabajo, donde juegan un papel importante variables tales como el control o el poder para regular dicha interacción. La calidad y la cantidad de satisfacción laboral viene determinada por la congruencia o discrepancia entre valor nominal de las características del trabajo. Por el valor real se entiende el grado en que esas características están en el contexto del trabajo. A su vez, el valor nominal, hace referencia al objetivo que la persona espera obtener de las características en el trabajo. De este modo, el valor real viene determinado por la existencia de esas características en el contexto del trabajo. Por otra parte, el valor nominal viene determinado por el criterio establecido por la persona respecto a las características del trabajo que desea encontrar; a su vez, estos factores vienen determinados por diferencias transculturales, orientación hacia el trabajo y valores, nivel educativo, movilidad, sexo, edad, etc.

Las variables del modelo son:

- 1) Las diferencias entre el valor real de la situación de trabajo y el valor nominal de la persona.
- 2) Los cambios en el nivel de aspiraciones.
- 3) Las conductas para afrontar los problemas.

Las seis formas de satisfacción laboral resultantes son, pues, las siguientes:

- 1) *La satisfacción laboral progresiva.* El individuo se siente satisfecho con su trabajo e incrementa su nivel de aspiración con vista a conseguir cada vez mayores niveles de satisfacción.
- 2) *La satisfacción laboral estabilizada.* El individuo se siente satisfecho con su trabajo y mantiene su nivel de aspiración.
- 3) *La satisfacción laboral resignada.* El individuo siente una insatisfacción laboral indeterminada y reduce su nivel de aspiraciones para adecuarse a las condiciones de trabajo.
- 4) *La insatisfacción laboral constructiva.* El individuo siente insatisfacción y mantiene su nivel de aspiración buscando formas de solucionar y dominar la situación sobre la base de una suficiente tolerancia a la frustración.
- 5) *La insatisfacción laboral fija.* El individuo siente insatisfacción con su trabajo, mantiene su nivel de aspiración y no intenta dominar la situación para resolver sus problemas.
- 6) *La pseudo-satisfacción laboral.* El individuo siente insatisfacción con su trabajo, siente frustración y ve los problemas como no solucionables manteniendo su nivel de aspiraciones. Lo que hace es distorsionar su percepción o desmentir su situación negativa de trabajo.

2.6.7 Modelo de expectativas.

También llamado teoría de las expectativas, que desarrollo Víctor H. Broom (citado por Kerth, D. y Newstrom, J. 2003) Bromm explica que la motivación y satisfacción laboral pueden ser explicadas por medio del producto de tres factores que son: *la valencia, la expectativa y la instrumentalidad*:

Valencias. Se refiere a la preferencia de la persona por recibir una recompensa, por ejemplo si un empleado desea intensamente una promoción, la promoción tiene una valencia alta para él. La valencia varia con cada empleado y la valencia puede variar significativamente con el paso del tiempo. Puesto que las personas pueden tener preferencias positivas o negativas en cuanto a un resultado, la valencia también puede ser negativa o positiva. Si el individuo prefiere no alcanzar un resultado, en vez de lograrlo, la valencia es negativa. En caso de que le sea indiferente, la valencia es igual a cero. El intervalo de -1 a +1.

Expectativas. Son la intensidad de la creencia de que el esfuerzo personal en el trabajo lleve a terminar una tarea. Por ejemplo una persona dedicada a las ventas de puerta en puerta de suscripciones sabe por experiencia que el volumen de ventas guarda relación directa con el número de puertas que toque. Puesto que las expectativas son las probabilidades de relación entre esfuerzo y rendimiento, su valor va de 0 a 1. En caso de que el empleado no vea ninguna probabilidad de que el esfuerzo genere el rendimiento buscado, la expectativa es igual a 0, si tiene confianza plena de que se completará la tarea, la expectativa vale 1.

Instrumentalidad. Es la creencia de que el desempeño está relacionado con las recompensas deseadas. Es la relación causal entre el resultado intermedio y el resultado final. Esta presenta valores que van desde +1.0 a -1.0 (como en los coeficientes de correlación estadística). Si la persona percibe que no existe relación alguna entre su productividad elevada y la recompensa económica, la instrumentalidad será nula.

2.7 Satisfacción Laboral y el Rendimiento.

El estudio de las relaciones entre el rendimiento y la satisfacción laboral tiene una larga tradición, pero continúa siendo objeto de controversia. Sin embargo, la preocupación por el tema es obvia, se quieren empleados satisfechos y productivos. Respecto a dicha relación, hay autores (Thierry y Koopman-Iwema, 1984 citado por Peiro, J. M y Prieto, F. 2007) que mantiene una doble posición a nivel teórico y empírico:

1.- El rendimiento causa satisfacción. Esta idea está basada en la constancia con la teoría de la expectativa-valencia. Con el rendimiento conseguimos lo que perseguimos y la satisfacción se incrementa (correlación positiva). La consecuencia es que, un mejor rendimiento conlleva a recompensas psicológicas, sociales y económicas altas; si estas recompensas son vistas como justas o equitativas, se dará un incremento de la satisfacción laboral, debido a que los empleados sienten que han recibido recompensas en función de su rendimiento. Por otra parte, si las recompensas son vistas como inadecuadas para el nivel de rendimiento, surge la insatisfacción. La relación puede estar modulada por algunas variables de la persona: del grupo de trabajo, del puesto y de la organización. Aquí la satisfacción se refiere a lo que se ha conseguido.

2.- *La insatisfacción causa el rendimiento.* También tienen semejanza con la teoría de las expectativas. El individuo estará insatisfecho en cierto grado con aquello que todavía no ha conseguido, pero que es valioso para él y espera alcanzar los aspectos laborales valorados a través de un rendimiento adecuado, los autores indican que en este caso se dará una correlación negativa entre la satisfacción y el rendimiento, es decir la insatisfacción provocada por determinadas necesidades y motivos no cubiertos estimulan el rendimiento para su consecución. También se han estudiado las condiciones bajo las que se observa que el rendimiento y la satisfacción laboral están relacionados, así esta relación es más fuerte, cuando las recompensas se basan en el rendimiento:

Ostroff (1992 citado por Peiro, J. M y Prieto, F. 2007). Según este autor, las organizaciones que tienen empleados más satisfechos, son más productivas y rentables que aquellas cuyos empleados están más insatisfechos.

Varca y James- Valutis (1993 citado por Peiro, J. M y Prieto, F. 2007) encuentran que la relación entre satisfacción laboral y rendimiento, está modulada por las habilidades de los trabajadores. De este modo, los individuos con alto nivel de satisfacción laboral y altos niveles de habilidades laborales relevantes, tienen tasas de rendimiento significativamente superiores que el resto de los empleados.

2.8 Satisfacción Laboral y variables Sociodemográficas

Investigaciones realizadas muestran un fuerte grado de influencia que tienen las variables sociodemográficas sobre la satisfacción como: son la edad, el sexo, la escolaridad, por citar algunas. A continuación analizaremos esta relación que hay entre la satisfacción Laboral y las variables sociodemograficas:

SATISFACCION LABORAL Y EDAD: Indica que a mayor edad hay mayor satisfacción por el tipo de tarea, función y actividad que realizan, pero menos satisfacción por las oportunidades de promoción. Schultz (1985 citado por Aragón, M. 2003) indica que la insatisfacción laboral de los jóvenes se ha intensificado, debido a las expectativas de las nuevas generaciones, que son mayores que las generaciones pasadas.

SATISFACCIÓN LABORAL, ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA Y EN EL PUESTO: Hay una tendencia a que entre mayor antigüedad en la empresa, menor satisfacción con las oportunidades de promoción y la relación con el jefe. Ésto puede deberse a que los empleados con frecuencia no reciben prueba de probabilidades de progreso (Aragón, M. 2003).

SATISFACCION LABORAL Y NIVEL EDUCATIVO: Se muestra que sujetos que tienen mayor satisfacción con las relaciones con compañeros y con el jefe, son los que cuentan con estudios de secundaria, mientras que los que tienen menos satisfacción con las relaciones con los compañeros, son los que cuentan con carrera técnica y los que tienen menos satisfacción con las relaciones con el jefe y oportunidades de promoción y satisfacción en general son los que cuentan con licenciatura. Esto puede ser debido a que los profesionistas esperan aprender y conocer más y consideran tener habilidades para desarrollar su trabajo, pidiendo menos supervisión y que se le delegue más. (Aragón, M. 2003).

SATISFACCIÓN LABORAL, TIPO Y ACTIVIDAD DE LA EMPRESA: Los empleados que se encuentran más satisfechos con las oportunidades de promoción, corresponden a empresas del sector privado, con actividades como manufactura y comercio, consultoría, telecomunicaciones, comercio y seguros y los que se encuentran menos satisfechos trabajan en instituciones o empresas que se dedican a la salud, a la industria de la transformación, servicios y construcción (Aragón, M. (2003).

2.9 Influencia del Burnout en la Satisfacción Laboral.

El término burnout ha sido traducido como *“quemarse por el trabajo”*, *“quemazón profesional”* y *“el hecho de estar quemado profesionalmente”* (Gil-Monte y Peiró, 1997; Torres-Gómez et al. ,1997 citado por Vallejo, D.R; Agulló, T. 2004). Peiró (1993 citado por Vallejo, D.R; Agulló, T. 2004) indica que el contenido del trabajo, su motivación intrínseca, el diseño de tareas y/o puestos y la acción humana en el trabajo, pueden tener un potencial motivador y contribuyen al bienestar psicológico; contrariamente, si están deficientemente representadas, pueden ser una importante fuente de estrés laboral para el trabajador. Las consecuencias sobre la salud, en forma de manifestaciones

Psicosomáticas, han sido descritas y citadas por Golembiewsky et al. (1986), Gil-Monte y Peiró (1997), y García-Izquierdo (1991). Empero, los intentos de vinculación del burnout con la motivación laboral y el clima organizacional han sido escasos. Destacan la investigación de García-Izquierdo (1991) sobre satisfacción y clima laboral-burnout en profesionales de enfermería; el estudio correlacional (motivación-burnout) de Toro-Álvarez (1991) en una muestra de directivos colombianos que utiliza instrumentos distintos a los usados por nosotros; y más recientemente el de Zurriaga, Bravo, Ripoll y Caballer (1998) donde las características del trabajo son consideradas como antecedentes de la patología laboral citada. Por otro lado, en el ámbito de la intervención psicosocial, Chacón y Vecina (1999) ponen de relieve la implicación entre motivación y burnout en el voluntariado. Curiosamente, en todas estas investigaciones, sólo se considera la relación entre Burnout y Motivación laboral y muy poco que ésta, combinada con el Clima Organizacional, pueda ser reductora de aquélla y de las manifestaciones Psicosomáticas.

Los datos obtenidos, muestran evidencia empírica de que existe una relación entre las variables (motivacionales y burnout-psicosomatizaciones) que se han propuesto en el estudio. Estos resultados contradicen los obtenidos por Toro-Álvarez (1991), donde no se manifiesta evidencia acerca de la relación significativa entre las variables motivacionales y del estrés laboral. Sin embargo, confirman que el síndrome del burnout no tiene relación ni con la edad ni con la antigüedad en la profesión (García-Izquierdo, 1991 citado por Vallejo, D.R; Agulló, T. 2004). De esta forma, globalmente se coincide con Zurriaga, Bravo, Ripoll y Caballer (1998 citado por Vallejo, D.R; Agulló, T. 2004) en que las Características del Puesto son predictoras de las dimensiones del burnout.

Las variables de las Características del Puesto más pronosticadoras, por número de predicciones, son la Rs-Retroalimentación Social (6), la VDD-Variedad de Destrezas (4), la A-Autonomía (4) y la ImTT -Importancia de las Tareas (3) que acaparan el 71% de las predicciones de este ámbito, y, en menor medida, el Cs-Contacto Social (2), el PMP-Potencial Motivador del Puesto (2) y la Rp-Retroalimentación del Puesto (1).

La información clara y diáfana que los trabajadores reciben (de los compañeros y de los supervisores) sobre la eficacia de su trabajo (Rs-Retroalimentación Social) llevada al máximo; induce y potencia el agotamiento, la deshumanización en el trabajo y pronostica

la aparición de síntomas de debilitamiento, tensión y de dolores cardiovasculares y generales. La varianza media explicada por las siete variables anteriores es del 14,95%.

De modo similar, la proliferación de actividades y la utilización excesiva de habilidades y destrezas que demanda el puesto de trabajo al operador (VDD-Variedad de Destrezas) acrecienta las disfunciones respiratorias y del sueño y acentúa la percepción de estar agotado.

Por otro lado, la independencia y la libertad en la ejecución del trabajo (A-Autonomía), afecta positivamente a la realización personal. De esta manera, se constata que el síndrome del burnout se asocia positivamente a la falta de autonomía, a la falta de participación en la toma de decisiones y a la falta de apoyo social por la supervisión (Gil-Monte y Peiró, 1997 citado por Vallejo, D.R; Agulló, T. 2004). Se constata que la carencia de autonomía en el trabajo incrementa las jaquecas y las manifestaciones psicósomáticas en las extremidades superiores, concretamente las manos. Sin embargo, un puesto considerado como poco impactante parece generar dificultades respiratorias y asmáticas.

De los datos obtenidos, se revela que paralelamente, la Realización Personal que conlleva trabajar en contacto directo con «clientes» es potenciada positivamente por la percepción de trascendencia y valor (Spp) del propio puesto de trabajo, por la información recibida sobre el correcto desempeño (Cr,-Conocimiento de los Resultados) ($r = .380$, $T = 2.289$, $\text{Sig.} = .029$). La canalización de la energía interna que permite aumentar el propio autoconcepto y desarrollar correctamente el trabajo (MOTi-Motivación Interna) ($r = .345$, $T = -2.048$, $\text{Sig.} = .049$). También estas tres variables posibilitan una disminución del sentimiento de desgaste laboral (PS-8). En general, se constata que la satisfacción laboral y el burnout tienen una correlación negativa como indica García-Izquierdo (1991 citado por Vallejo, D.R; Agulló, T. 2004). Igualmente, la Satisfacción General (SATg) que implica una actitud de no abandono del trabajo y la Satisfacción de Autorrealización (SATa) en el trabajo que es fruto de la iniciativa y de la creatividad; son dos aspectos fundamentales para atenuar la sensación de debilitamiento de la salud (PS-26), el dolor precordial de origen cardiovascular (PS-10) en el pecho (PS-29) y el dolor de cabeza intenso (PS-25). Complementariamente el dolor de espalda, puede ser aminorado con una óptima

motivación endógena (MOTi) y satisfacción general (SATg). Entre las variables moderadoras que propone el MCP unas hacen referencia a la Intensidad de la Necesidad de Autorrealización (INA), otras a la Satisfacción de los Factores Extrínsecos o del Contexto. De los resultados obtenidos, se constata un dato ciertamente sorprendente: que la INA, es decir, la elevada necesidad de autorrealización no es predictora del burnout y casi nada de las manifestaciones psicósomáticas (sólo de PS-11). Contrariamente, la Satisfacción Contextual, está compuesta por cuatro factores moduladores que facilitan el saber apreciar la riqueza o la pobreza inherente a la actividad laboral desempeñada, de manera que aquellos pueden aminorar el potencial motivador de un puesto de trabajo.

El compañerismo y la oportunidad de conocer nuevas personas (SATs-Satisfacción Social) pueden influir en la disminución de comportamientos deshumanizados ($r = .428$, $T = -2.637$, $\text{Sig.} = .013$) en el trabajo. De igual modo, un elevado nivel de SATs, es decir, que la relación con las personas con los que se habla y trabaja sea buena, mitiga considerablemente los dolores precordiales (PS-10) y los de origen no cardíaco (PS-14, PS-25), las dificultades respiratorias (PS-11) y de sueño (PS-19), y síntomas de debilitamiento (PS-24, PS-26) personal.

También, una contratación facilitadora de la estabilidad en el puesto y la expectativa de continuar inserto en la organización (SATsp-Satisfacción con la Seguridad del Puesto) permite contrarrestar conductas de despersonalización y cinismo ($r = .347$, $T = -2.060$, $\text{Sig.} = .048$). Aún más, el nerviosismo (PS-7) y el desgaste personal (PS-8, PS-24), las disfunciones en el sueño (PS-19) y el dolor de origen cardiovascular (PS-29) pueden ser disminuidas por la SATsp.

En cuanto al Clima Organizacional puede considerarse, a tenor de los resultados obtenidos, que esencialmente es poco predictor de las psicomatizaciones consideradas, presentándose más bien como pronosticador del burnout. Al hilo de lo anterior, Winnubst (1993 citado por Vallejo, D.R; Agulló, T. 2004) considera que el clima organizacional –además del apoyo social, la cultura y la estructura– constituye un antecedente del síndrome del burnout. En este sentido, el segundo objetivo se constata parcialmente y la confianza y el compromiso con los compañeros y unas buenas relaciones interpersonales (CI-Apoyo) ($r = .241$, $T = 2.247$, $\text{Sig.} = .027$). También, la dimensión (CI-Apoyo), es aminoradora de psicomatizaciones como los dolores

estomacales (PS-1) y la falta de apetito (PS-27). En otro sentido, la nueva concepción del trabajo y los cambios tecnológicos apresurados en las organizaciones (CI Innovación) producen niveles considerables de sentimientos como frustración, agotamiento y cansancio emocional (CE/ $r = .230$, $T = 2.143$, $Sig. = .035$) y de actitudes cínicas y de excesivo endurecimiento personal (DP/ $r = .227$, $T = 2.107$, $Sig. = .038$). Se constata, conjuntamente con García-Izquierdo (1991 citado por Vallejo, D.R; Agulló, T. 2004), que el clima se asocia al burnout; sin embargo, disentimos en que la asociación sea negativa, puesto que en las dimensiones climáticas consideradas por nosotros algunas se manifiestan como positivas y otras como poco positivas. En este sentido, un clima basado en el apoyo y la consecución de metas incrementa la realización personal; por otro lado, un clima basado sólo en la innovación potencia el cansancio emocional y la despersonalización.

2.10 Cultura y Satisfacción Laboral.

La cultura vista desde una perspectiva socio-cognitiva, son vistas como construcciones sociales, constituidas y reproducidas a través de procesos cognitivos, sociales y políticos. “La cultura, es entonces, una representación cognitiva formada por un conjunto estructurado de creencias comunes o compartidas por los miembros de un mismo sistema social, con un significado socialmente atribuido. En este sentido, la cultura de los grupos puede ser evaluada por medio de las normas sociales compartidas por sus miembros.”. El criterio de poder o potencial: establece *“el grado en que una norma está presente o ausente en la cultura de ese grupo es considerada como beneficiosa o perjudicial para la mayoría del grupo”*. (Topa, G; Lisbona, A; Palaci, F. Alonso, E. 2004, pp. 363- 368)

Las normas culturales descriptivas especifican lo que la mayoría de la gente hace en una situación particular y motivan la acción por lo que informan a las personas, sobre lo que se percibe como conductas adecuadas en el grupo social. Las normas prescriptivas especifican lo que la gente considera apropiado o inaceptable en la cultura de su grupo, motivando la acción del por qué recompensar o sancionar la conducta en relación con esas normas. Este aspecto de las normas culturales ha llevado a investigar sobre la influencia de la cultura de los grupos en la conducta de los miembros de tales grupos. Así, se ha señalado que una cultura fuerte, congruente con las estrategias organizacionales

está asociada con la eficacia organizacional (Deal y Kennedy, 1982; Arnold y Capella 1985; Asforth, 1985 citado por Topa, G; et al. 2004); mientras que una cultura que apoye las estrategias organizacionales conduce a un alto rendimiento. Estudios empíricos han verificado la hipótesis de que las características de la cultura de diversos grupos organizacionales daban cuenta de su efectividad (Cameron y Freeman, 1991 citado por Topa, G; et al. 2004)

De entre las dimensiones de la cultura en este estudio se seleccionaron tres:

Integración de Grupos. Esta es la unificación de criterios sociales, por medio de normas y valores compartidos; incluye la idea de formar parte de un organismo que tiene fines y objetivos propios; pero éstos no son por nuestra propia elección, si no por asignación de la autoridad. Es decir alcanzar una meta o un objetivo que los mismos miembros no podrían conseguir individualmente. Aunque en ocasiones si puede ser de elección propia pues nosotros decidimos aceptar cierto empleo en cierta institución con determinados valores.

Colaboración/Apoyo. Se refiere a un acuerdo entre las personas para realizar acciones que llevan a alcanzar objetivos y fines personales de los miembros. Este es mejor cuando los miembros colaboran de manera activa y participativa.

Consideración. Se entiende como el reconocimiento de que éstas son objeto, el respeto por lo que son, hacen y piensan, la estimación de ellas por sí misma. Es decir vernos con nuestros propios talentos, habilidades y limitaciones para así trabajar por un bien común.

La Satisfacción laboral como ya sabemos se ha definido como un amplio conjunto de actitudes y reacciones emocionales positivas que el individuo tiene hacia su trabajo (Oshagbemi, 1999 citado por Topa, G; et al. 2004). Glisson y James, (2002 citado por Topa, G; et al. 2004) Han hallado apoyo consistente para su predicción de que la cultura grupal explica las actitudes en el trabajo, especialmente la satisfacción laboral a nivel personal y el compromiso con la organización. En este sentido, la cultura de los grupos y de la organización puede ser evaluada por medio de las normas sociales compartidas por sus miembros. En la evaluación de la cultura, Alonso y Sánchez (1999 citado por Topa, G;

et al. 2004) proponen el criterio de comunidad: en qué medida se comparten las percepciones sobre las conductas grupales. “Se define como el acuerdo de la mayoría, objetivo o estadístico, de que una norma está presente en un grupo”.

Así, se ha señalado que una cultura fuerte y congruente con las estrategias organizacionales está asociada con la eficacia de la organización; mientras que una cultura apoya las estrategias organizacionales conduce a un alto rendimiento (Cameron y Freeman, 1991 citado por Topa, G.; Lisbona, A.; Palaci, F y Alonso, E. 2004).

La integración de grupo puede definirse como la unificación del sistema social por medio de normas y valores compartidos; incluye la idea de formar parte de un organismo que tiene fines y objetivos propios. Así, el concepto de integración, indica una actuación para realizar una tarea conjunta, un producto, o para alcanzar un objetivo que los miembros individualmente no podrían conseguir.

De la aplicación de estos criterios surgen los *grupos culturales*: aquellos que en el tiempo transcurrido han llegado a construir una cultura sólida y compartida, y los *no culturales*, aquellos que no cumplen los requisitos señalados.

Muchos de estos estudios asumen implícitamente que la cultura podría configurar las respuestas afectivas y conductuales de los miembros de los grupos a través del mecanismo psicológico de la congruencia entre el individuo y la organización.

Con lo que respecta a este estudio se encontró que la variable cultura influye sobre la satisfacción, compromiso afectivo y normativo. Puesto que su objetivo primordial era mostrar el poder predictivo de la cultura de los grupos de trabajo sobre los resultados actitudinales y comportamentales de sus miembros, en especial de la satisfacción; encontrándose una correlación positiva entre cultura y satisfacción de (.77) para grupos culturales y una correlación de .81 para grupos no culturales

El hallazgo más importante del estudio es que el patrón de relación propuesto entre las dimensiones de la cultura y la satisfacciones significativo en ambas sub-escalas. Se podría sugerir, de alguna manera, que cuando el individuo asimila los contenidos de la

cultura del grupo, adquiere mayor conocimiento social, se vuelve más crítico y, como resultado de ello, su percepción del cumplimiento de sus expectativas, así como su satisfacción laboral, decrece (Topa, G.; Lisbona, A.; Palaci, F y Alonso, E. 2004).

2.11 Satisfacción Laboral en México.

Los mexicanos no están acostumbrados a que se les digan las cosas tan directas o que les griten, son muy sentidos y se ofenden con gran facilidad, a diferencia de los norteamericanos por ejemplo, que para ellos es algo normal. Se tiene una cultura colectivista, esto se refleja en las tradiciones como las fiestas, la familia y las relaciones personales; los mexicanos aman las fiestas y las reuniones públicas, cualquier ocasión es motivo de festejos y ceremonias. Esto es una característica descrita por nuestro premio nobel Octavio Paz en su libro "EL laberinto de la Soledad" (De la Garza, Hernández, Fernández, 2005 citado por Pérez, R.C; Garza, M.T 2007).

La rotación laboral, ha repercutido desfavorablemente en las organizaciones; generalmente detrás de una excesiva rotación laboral se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral. Esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una ineficiente gestión de los Recursos Humanos.

Entre los factores más importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentran; trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo; así como también Logro, reconocimiento, trabajo en sí mismo, crecimiento, responsabilidad y progreso, factores que propone Herzberg en su teoría de motivación e higiene en 1965. (Hernández, 1994 citado por Pérez, R.C; Garza, M.T 2007). Una de las formas más frecuentes en que la insatisfacción se manifieste, consiste en el abandono de la organización. Esto comienza con la búsqueda de otro empleo y culmina con la renuncia, cuando aparece lo que el trabajador está esperando y es consecuencia de la inconformidad del trabajador en factores como: salario, seguridad, supervisión, etc.

Actualmente en México, la situación laboral es difícil; no es fácil que un trabajador de buenas a primeras decida cambiar de empleo, por la razón de que el actual no le agrada en su totalidad; la oferta de empleo en México está muy limitada y el trabajador piensa dos veces antes de abandonar su empleo, ya que su necesidad económica es la que en la mayoría de las veces, lo obliga a mantenerse creando un ambiente hostil y desagradable.

En las organizaciones mexicanas muchas veces se ha cuestionado la influencia de la cultura en las personas que laboran en ella. La cultura mexicana ha sufrido innumerables transformaciones, ha recibido en su historia un gran número de influencias, por ejemplo: los objetivos organizacionales, las estrategias, los valores o el estilo del liderazgo dado dentro de la organización, razones por lo cual no siempre son de fácil asimilación por el trabajador dificultándole su identificación cultural dentro de la empresa, caso particular en empresas transnacionales. A veces el mexicano utiliza formas disfrazadas para manejar su inseguridad, a manera de disimulo y de máscaras, con las cuales el mexicano se burla de sí mismo: utiliza un lenguaje procaz, tiene desplantes de superioridad y alardes, así como rebeldía. Todos estos mecanismos psicológicos son para ocultar su debilidad, su desconcierto y su confusión, porque el mexicano experimenta inseguridad, temor, busca el anonimato, el disolverse en lo social, en el nosotros (Vargas, 2007 citado por Pérez, R.C; Garza, M.T 2007).

Los elementos que un trabajador busca en una organización en México son:

Confianza. Es la seguridad emocional que le lleva al trabajador a pensar que la empresa es responsable, se preocupa por él, y cubre sus expectativas de resultado o comportamiento (Meyer/Schoorman, 1995 citado por Pérez, R.C; Garza, M.T 2007).

Normas relacionales. Entre las que podemos mencionar, Flexibilidad, armonía del conflicto, restricción en el uso del poder, integridad en el rol, participación, etc; funcionan como puntos de referencia para la evaluación del comportamiento de las partes, que permiten valorar la conformidad de sus acciones con los estándares establecidos (Achrol y Gundlach, 1999 citado por Pérez, R.C; Garza, M.T (2007).

Dependencia. En una relación, es el grado en que una de las partes necesita mantener una relación con otra para lograr objetivos deseados (Ganesa, 1994). La dependencia aumenta cuanto más beneficios y ventajas ofrecen la relación y cuanto menor sea la disponibilidad de alternativas laborales en otras empresas (Emerson, 1962 citado por Pérez, R.C; Garza, M.T 2007).

Certidumbre. Seguridad en su empleo; certeza de que lo conservará y no será despedido fácilmente.

Actitudes y congruencia. Que las personas traten de delinear sus actitudes con sus comportamientos; es decir, que lo que se diga sea congruente con lo que se haga, y que al no suceder, no se trate de justificar, a fin de querer corregir lo que dice y que no hace (Robbins/Coulter, 2005, citado por Pérez, R.C; Garza, M.T 2007).

Las organizaciones cuyos integrantes poseen niveles altos de compromiso, son aquellas que registran altos niveles de desempeño y productividad, y bajos índices de ausentismo (Peterson/Puia/Suess, 2003, citado por Pérez, R.C; Garza, M.T 2007).

Según Stephen (2004 citado por Pérez, R.C; Garza, M.T 2007) La satisfacción laboral es la actitud general hacia el trabajo que uno realiza; es la diferencia entre la remuneración que recibe el trabajador y lo que cree que debe recibir. De acuerdo con esta definición, una de las teorías administrativas con la que se la relaciona es la "Teoría de la Equidad" de Stacy Adams; la cual propone que los empleados se comparen con otros, en relación a lo que perciben por su trabajo (Robbins/Coulter, 2005, citado por Pérez, R.C; Garza, M.T 2007), si existe diferencia en lo que recibe, ya sea mayor o menor cantidad, para el trabajador es considerado como inequidad, y si considera que están recibiendo lo mismo, el trabajador percibe equidad. La equidad se relaciona con lo que es considerado justo y equitativo para él.

La satisfacción en el puesto es muy importante ya que representa un resultado de la experiencia de trabajo, altos niveles de insatisfacción, ayudan a identificar problemas organizacionales que necesitan atención. La insatisfacción en el puesto está ligada en gran medida con el ausentismo la rotación y problemas de salud mental y física; altos

niveles de ausentismo y rotación son costosos para las organizaciones (Hellriegel, 2004, citado por Pérez, R.C; Garza, M.T 2007).

2.12 Medición de la Satisfacción Laboral.

De acuerdo con Harpaz (1983) los métodos más utilizados para la medida de la satisfacción laboral puede ser diferenciado entre métodos directos, en los que no se trata de ocultar qué es lo que se está midiendo; y métodos indirectos, en los que la persona desconoce la información que está revelando sobre sus actitudes.

2.12.1 Métodos directos.

De entre los métodos directos el más extendido y utilizado para medir la satisfacción laboral ha sido el cuestionario. Con él se obtienen uno o varios índices de las actitudes de los entrevistados hacia el trabajo o hacia algunas facetas relacionadas con el mismo. Habitualmente la puntuación se obtiene a través de la suma de respuestas a cada uno de los ítems. Las alternativas de respuestas son: por lo general, tipo escalas de Likert con diversos anclajes de respuesta, que van de más a menos puntuación. Por otra parte, dentro de los cuestionarios existen medidas multidimensionales y unidimensionales es decir, medidas que toman en cuenta las facetas de la satisfacción laboral y medidas globales. Los instrumentos de este último tipo son los más utilizados, en un apartado posterior, se presentarán los de uso más arraigado.

Otros métodos utilizados son la comparación por parejas (en la cual la persona ha de elegir interactivamente de entre varios aspectos del trabajo aquel que le produce más satisfacción), las escalas del Diferencial Semántico, las entrevistas y el método de Incidentes Críticos utilizados por Herzberg (1959 citado por Peiro, J.M; Prieto, F. 2007).

2.12.2 Métodos indirectos.

La exaltación que subyace a los métodos indirectos para la obtención de datos sobre la satisfacción laboral de los empleados, es que la estructuración rígida y formal tiende a esconder las verdaderas actitudes de los empleados, es decir la persona desconoce la

información que está revelando sobre sus actitudes, por tanto no evitará manifestarla. Frente a esta ventaja, son numerosos los inconvenientes que los autores aducen ante la utilización de los métodos indirectos, tales como la subjetividad en las interpretaciones o la dificultad de cuantificar las respuestas obtenidas.

Las técnicas indirectas más utilizadas han sido los métodos proyectivos de evaluación. De entre ellos destaca la interpretación de dibujos; como son HTP, Figura Humana, Hombre bajo la lluvia entre otros y las escalas de caras que consta de una serie de dibujos de caras de personas que presentan diversas expresiones, que van desde una amplia sonrisa a un enfado profundo; se le pide a la persona que diga que cara expresa mejor lo que siente sobre el tema en cuestión. Otro método que se emplea con frecuencia es el de frases incompletas. Lo esencial en éste tipo de técnicas es que el trabajador se proyecta dentro de una situación descrita por un dibujo o por una frase escrita y es en respuesta a esta situación cuando revela sus actitudes. Es importante que cuando se utilizan este tipo de pruebas proyectivas se recomienda aplicar pruebas paramétricas o de evaluación directa para que no sea tan subjetiva la evaluación.

En el siguiente apartado se describen los principales aspectos o características psicométricas de algunos de estos cuestionarios.

La satisfacción laboral se evalúa generalmente, interrogando a las personas en torno a sus percepciones hacia sus empleos, ya sea mediante cuestionarios o entrevistas. En un cuestionario pueden aplicarse docenas de escalas, pero las más conocidas para medir la satisfacción son las siguientes:

JOB DESCRIPTIVE INDEX (JDI) De todas las escalas de satisfacción laboral de que se dispone, el Job Descriptive Index (Smith, Kendall y Hulin, 1969 citado por Spector, P. 2002) es de uso más generalizado entre los investigadores. Se trata también de la escala más exhaustiva y cuidadosamente validada. Son cinco las facetas que se evalúan con esta escala:

- Trabajo
- Salario
- Oportunidades de obtener ascenso
- Supervisión

- Compañeros de trabajo.

Contiene 72 reactivos, cada reactivo es un adjetivo o enunciado corto mediante los cuales se describen las características del puesto. La JDI ha sido empleada por los investigadores organizacionales. Cook, Hepworth, Wall y Warr (1981 citado por Spector, P. 2002) menciona más de 100 estudios publicados en los que se utiliza esta escala. Aunque esta escala ha sido validada una y otra vez, continúan los esfuerzos por mejorar, Roznowski (1981 citado por Spector, P. 2002) empleo sofisticadas técnicas estadísticas a fin de desarrollar nuevos reactivos que mejoraran la confiabilidad y la validez de la escala. Smith y colaboradores actualizaron y optimizaron esta escala sustituyendo algunos de sus reactivos. Sin embargo, a pesar de la eficacia, esta prueba no cuenta con la estandarización en población mexicana.

MINNESOTA SATISFACTION QUESTIONNAIRE (MSQ) Es otra escala popular de la satisfacción laboral (Weiss, Dawis, Lofquist y England, 1966 citado por Spector, P. 2002). Esta escala se presenta en dos formatos: una versión larga de 100 reactivos y una abreviada de 20. Ambas versiones contienen reactivos en los que se interroga acerca de 20 facetas de la satisfacción laboral, aunque las puntuaciones de las facetas se calculan solo para formato largo. El formato corto se emplea para evaluar ya sea la satisfacción general o la satisfacción intrínseca o extrínseca. *La satisfacción intrínseca* se refiere a la naturaleza de las tareas del puesto, así como la percepción de las personas respecto del trabajo que realizan, *La satisfacción extrínseca* se relaciona con otros aspectos de la situación de trabajo, como las prestaciones y el salario. Ambas variantes constituyen la combinación de varias facetas. Cada uno de los reactivos de este cuestionario es un enunciado mediante el cual se describe una faceta. Se pide al empleado que indique cuán satisfecho se siente con cada una. Se ha demostrado que la escala general tiene confiabilidad y evidencia de validez. Algunos investigadores han cuestionado la forma en que los reactivos se clasifican para dar lugar a los grupos intrínsecos y extrínsecos.

JOB IN GENERAL SCALE (JIG) Ironson y Colaboradores (1989 citado por Spector, P. 2002) crearon una escala de satisfacción laboral general cuyos reactivos no siempre reflejan las diversas facetas del puesto. La *Job in General Scale (JIG)*. Contiene 18 reactivos que son adjetivos o frases cortas acerca del trabajo en general. La escala tiene buena confiabilidad y se correlaciona bien con otras escalas de satisfacción laboral

general. Debido a que es relativamente nueva, no se ha utilizado en muchos estudios de investigación.

ISL*66. Instrumento de satisfacción laboral elaborado por Galicia & Hernández (2000 citado en Aragón, M. 2003). Inicialmente, el ISL*66 planteaba la existencia de once dimensiones diferentes, sin embargo, después de un análisis factorial del cuestionario inicial de 86 reactivos, el ISL*66, se redujo a 78 reactivos agrupados en cuatro dimensiones. Posteriormente, tras la revisión de los resultados para la obtención de la validez, el ISL*66, se constituyó en 66 reactivos finales distribuidos en las cuatro dimensiones. Es un instrumento basado en la Teoría de las Necesidades del Maslow y la Teoría de Herzberg; está dirigido a empleados que tengan un jefe o supervisor (que ellos no sean su propio jefe). Su aplicación, puede ser Individual o Colectiva.

Alpha de Confiabilidad: .95

Consiste en 66 afirmaciones en escala tipo likert de **cinco** opciones que van de “Totalmente de acuerdo” a “totalmente en desacuerdo”, con la afirmación. Mide la Satisfacción Laboral (SL) en cuatro áreas o dimensiones:

- 1.- Evaluación Institucional del Personal (17 reactivos) $r=.89$
- 2.- Desarrollo, capacitación y actualización para el desempeño personal (26 reactivos) $r=.88$
- 3.- Comunicación (19 reactivos) $r=.87$
- 4.- Salud y Condiciones Laborales (4 reactivos) $r=.60$

2.13 Consecuencias de la Satisfacción Laboral.

En este apartado revisaremos la evidencia empírica existente sobre las relaciones de la satisfacción laboral con variables que se ven afectadas por ésta: *abstencionismo*, *rotación* y *actividad sindical* (Peiro, J.M; Prieto, F. 2007).

Abstencionismo. A las personas a las que no les gusta su trabajo se ausentan o faltan a él más a menudo que las personas que no tienen esta experiencia. (Muchinsky 1977 citado

por Peiro, J.M; Prieto, F. 2007). La satisfacción con el trabajo es el predictor más consistente (Hackett, 1989 citado por Peiro, J.M; Prieto, F. 2007), puede predecir la conducta laboral (en este caso asistencia al trabajo), cuando dicha conducta está bajo el control del empleado. La política de la empresa también ejerce una gran influencia, en tales casos puede ocurrir:

- 1) Que la empresa permita frecuentes ausencias, resultando esta política satisfactoria para las personas. Es decir la compañía que permite las ausencias, podría incrementar la satisfacción.
- 2) Que se propicie la existencia de pocas recompensas o sanciones unidas al abstencionismo.

Por otra parte un empleado insatisfecho no tiene por qué iniciar directamente un proceso de ausencias de larga duración, si no que puede iniciar un proceso de retirada progresiva, en el que en un primer momento se plantea una retirada psicológica (estar ausente en el trabajo, somnolencia, aburrimiento, fatiga, etc.), para seguir un proceso de retirada física (retrasos, salidas antes de la hora, periodos de descanso excesivamente largos, ausencias no autorizadas) (Steers y Rhodes, 1984; Peiro 1987; Newstrom y Davis, 1993; citado por Peiro, J.M; Prieto, F. 2007).

Rotación o cambio de Trabajo y/o de organización. Es menos probable que los empleados más satisfechos piensen en abandonar su trabajo y en buscar uno nuevo y es más probable que permanezcan en el mismo por más tiempo. Las personas con menor satisfacción tienen tasas mayores de cambio de empleo. Sin embargo, dejar un puesto de trabajo puede depender de otras variables, entre ellas la edad y la antigüedad de la persona en la empresa, y de manera notable, la probabilidad de encontrar una alternativa aceptable en el mercado de trabajo.

La satisfacción por tanto, es un determinante del cambio de trabajo, pero el contexto económico, político y del país juega un papel importante. Muchinsky y Morrow (1980 citado por Peiro, J.M; Prieto, F. 2007) indican que la satisfacción es un buen predictor del cambio de trabajo cuando la economía es buena. Bajo condiciones económicas buenas, la insatisfacción laboral puede dar lugar a un rápido cambio hacia otros puestos que estén disponibles. Carsten y Spector (1987 citado por Peiro, J.M; Prieto, F. 2007)

Actividad Sindical. Otra consecuencia de la falta de satisfacción es el incremento en las actividades sindicales por parte de los trabajadores e influyen en la conducta de voto. Kochan (1980 citado por Peiro, J.M; Prieto, F. 2007), indica que la insatisfacción con aspecto económico del trabajo es una causa de la pertenencia a sindicatos, mientras que según Brief y Rude (1981), lo sería la satisfacción con la supervisión.

3 Clima Social Organizacional.

Las organizaciones son entidades sociales compuestas por individuos o grupos de individuos que están parcialmente incluidos en ésta o pertenecen a varias al mismo tiempo para conseguir ciertos fines específicos; tienden a establecer sistemas de coordinación y dirección de carácter racional y presentan cierta permanencia a través del tiempo.

Buena parte de las tensiones que sufren las sociedades, las organizaciones y los grupos en la actualidad, surgen del hecho de que las personas que están en contacto diario, no experimentan su ambiente del mismo modo. Las personas difieren en el significado que otorgan a las situaciones y a los estímulos a los que se enfrentan.

Desde una perspectiva teórica, el estudio de clima organizacional se destaca en la actualidad a la aproximación interaccionista, que intenta conciliar dos posturas clásicas y opuestas entre sí: la *objetiva* y la *subjetiva*. La aproximación interaccionista fue propuesta por Schneider y Reichers en 1983, (citado por Alcover de la herá, C. 2004) quienes consideran el clima como la interacción entre las características objetivas de la organización y las subjetivas, tal como son percibidas por los individuos.

Los elementos básicos que contribuyen a la formación del clima organizacional, es la asignación de significados compartidos. que se producen por la interacción social. Por tanto la teoría central de esta aproximación es que la emergencia de los climas se debe a las interacciones que los miembros de un grupo de trabajo tienen con cada uno de los otros; de aquí que los individuos responden, definen e interpretan de manera particular los elementos situacionales.

Clima alude a los factores ambientales percibidos de manera consiente por las personas que trabajan en ellos, los cuales se encuentran sujetos al control organizacional y que se traduce en normas y en pautas de comportamiento. La cultura de una organización se

refiere a los valores y a las presunciones profundamente arraigados y dados por supuestos que orientan las creencias.

3.1 Concepto de Clima

Frecuentemente es común escuchar dentro de las organizaciones conceptos como el *Clima laboral, clima organizacional o clima social*, pero en muchas veces el concepto o el término va enfocado, atribuyendo una serie de características.

Cuando una persona ingresa a una compañía lleva consigo una serie de ideas, expectativas sobre la organización y sobre si mismo dentro de ésta, es decir acerca de cómo su desempeño, su trabajo, cooperación y colaboración contribuirá a cumplir su misión y cómo es que ésta contribuirá a su desarrollo personal y a la satisfacción de sus necesidades. (Díaz, A. 2010).

La palabra "*clima* tiene una raíz griega que significa *pendiente o inclinación*". (Macías, A. 2005 p 67). En un sentido meteorológico es un conjunto de características que son estables a lo largo del tiempo dentro de una región geográfica delimitada. El hecho de que el concepto de clima se haya trasladado a la esfera social, resulta ser una metáfora, puesto que hace hincapié en los aspectos fundamentales de la organización, no obstante el clima se debe referir a la *calidad* del ambiente interno.

Dessler (1993 citado por Díaz, A. 2010), nos plantea que al no existir un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones que giran en torno al concepto de clima organizacional van más allá de los factores puramente objetivos, como lo son: las políticas, procedimientos y reglas, hasta llegar a los factores subjetivos entre éstos: la percepción del empleado sobre la cordialidad y la amabilidad dentro de su entorno laboral, se puede definir como: "*El conjunto de características permanentes que describen a una organización y que la distinguen de otras y a su vez influye en el comportamiento de las personas que la conforman*" (Dessler 1993 citado por Díaz, A. 2010 pp. 12).

Un enfoque subjetivo respecto a lo que se define como clima laboral fue propuesto por Halpin y Crofts (1963): "*La opinión que el empleado se forma de la organización*". (Díaz, A: 2010 pp.12). De acuerdo a lo anterior se considera la definición de clima laboral de

manera **objetiva** como medio ambiente, humano y físico, en el que se desarrolla el trabajo cotidiano y como éste, influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad y que se relaciona con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar, su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Para Orbegoso (2008 citado por Díaz, A. 2010), las definiciones *objetivas u objetivistas* privilegian una comprensión del clima, como mero conjunto de características organizacionales tangibles y que influyen sobre la conducta de sus integrantes (Brunet 2004). Para Mañas, González y Peiró (1999 citado por Díaz, A. 2010), el clima existe de modo tangible y exterior a los individuos, quienes están expuestos a él y tan sólo lo perciben. En conjunto, los integrantes de la organización tienen percepciones similares de su clima de trabajo.

Las definiciones *subjetivas o subjetivistas*, que entienden el clima como percepciones personales una postura tan extrema como lo anterior. El clima depende del estado de ánimo de quienes lo viven y, por tanto, sería mutable, poco fiable y tal vez hasta inabordable. Mañas (1999 citado por Díaz, A. 2010) lo denomina enfoque perceptual de la formación del clima, en tanto privilegia lo subjetivo; desde esta perspectiva, es una descripción individual o personal del entorno organizacional.

De acuerdo a lo anterior, se pueden encontrar muchas definiciones de clima organizacional considerando los diferentes puntos de vista de los autores los cuales se presentan a continuación:

1963, Halpin y Crofts (citado en Díaz, A. 2010 pp.14). La opinión sobre el clima es la que el empleado se forma de la organización.

1978, Atkinson (citado en Macías, A. 2005 pp. 69). Afirma que el clima es el sumario del patrón total de expectativas y valores de incentivos que existen en un conjunto dado.

1978, Katz y Kahn (citado en Díaz, A. 2010 pp.14). Definen el clima como el resultante de un número de factores que se reflejan en la cultura total de la organización.

1979, Forechand y Gilmer (citado en Macias, A. 2005 pp. 68). Describe el clima organizacional como un conjunto de características permanentes que refiere una

organización, la distinguen de otras e influyen en el comportamiento de las personas que la forman.

1983, Payne y Pugh (citado en Macias, A. 2005 pp. 70). Señala que el clima describe los procesos comportamentales característicos de un proceso social de forma puntual. Estos procesos reflejan los valores, actitudes y creencias de los miembros.

1985, Glick (citado en Díaz, A. 2010 pp.14). Opina que el clima es el resultado de un proceso sociológico/organizacional, sin negar el papel de los procesos de interacción que juegan en la formación del clima.

1986, Merino (citado en Macias, A. 2005 pp. 68). Señala que el clima organizacional es una serie de actitudes, comportamientos, ritos, lenguaje, liderazgo, relaciones interpersonales o reacciones que caracterizan o comparten un grupo de personas que se encuentran trabajando en un área determinada y que lo diferencian de otros. Dichas características son de permanencia relativa en el tiempo, en decir, son dinámicas en relación a los cambios de motivaciones e intereses de los individuos y son susceptibles a modificar.

1990, Brow y Moberg (citado en Díaz, A. 2010 pp.14). Afirman que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por los trabajadores, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

1993, Dessler (citado en Díaz, A. 2010 pp.14). Define al clima como el conjunto de características permanentes que describen a una organización y que la distinguen de otras y a su vez influye en el comportamiento de las personas que la conforman.

1994, Gibson (citado en Macias, A. 2005 pp. 68). Describe el clima como un conjunto de propiedades del entorno laboral que los empleados perciben directa o indirectamente.

1999, Mañas. Destaca que el clima es una descripción individual o personal del entorno organizacional.

La mayoría de estos autores coincide en que el clima organizacional son todas aquellas características medio-ambientales que son relativamente estables, que incluye aspectos psicosociales que pueden variar de acuerdo a la persona.

El origen del estudio de Clima organizacional puede situarse en las investigaciones sobre los climas sociales realizadas por Kurt Lewin. Los climas sociales se encuentran asociados con los principios de la psicología de la percepción desarrollados por la escuela

Alemana de la Gestalt, desde la que se defendía que las percepciones no dependen exclusivamente de las características particulares o de los elementos de los estímulos, sino también de las configuraciones que adoptan y de cómo se organizan. Así puede considerarse el clima como una Gestalt (una totalidad organizada y significativa) basada en los patrones percibidos en relación con las experiencias y las conductas específicas de los individuos en determinados contextos; o dicho de otro modo, el sentido que las personas otorgan a los patrones de experiencia y de conductas que llevan a cabo.

Así se llega a la definición actual de clima organizacional, el cual está constituido por las percepciones compartidas por los miembros de una organización propios de ella que incluye las políticas, las prácticas y los procedimientos, tanto formales como informales, propios de ella y que representa un concepto global indicativo tanto de las metas organizacionales como de los medios apropiados para alcanzarla.

La definición anterior presenta un claro problema conceptual, ya que se alude a las percepciones individuales compartidas; es decir el clima se mide a través de éstas, pero para que exista un clima en determinado nivel es necesario algún grado de acuerdo o de consenso entre las percepciones individuales. Esto ha traído consigo la formulación de tres tipos diferentes de clima: *psicológico*, *agregado* y *colectivo* que más adelante serán explicadas con mayor profundidad.

3.1.1 Características del concepto de clima social.

El clima social constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad es por ello; que a continuación se presentan algunos elementos característicos del concepto del clima organizacional de Brunet, L. (1987).

- ❖ El clima es un concepto molecular y sistémico como la personalidad.
- ❖ Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- ❖ El clima tiene una connotación de continuidad, pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.

- ❖ El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- ❖ El clima es fenomenológicamente exterior al individuo quien, por el contrario puede sentirse como agente que contribuye a su naturaleza.
- ❖ El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor (la percepción no es siempre consiente).
- ❖ Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- ❖ Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son importantes directos del comportamiento.

3.2 Antecedentes del concepto de clima social.

En la actualidad las organizaciones no solo se preocupan en los aspectos operativos, técnicos y materiales, también en lo concerniente al capital humano, ya que se empezó a preocupar por poner mayor énfasis en la satisfacción de las necesidades personales. Se sabe que la organización es un reflejo de las personas que laboran en ella. Por ello es importante conocer la percepción que los integrantes de la organización tienen sobre el clima laboral, aunque este no se pueda palpar como otros recursos (Brunet, 1987).

3.2.1 Medidas múltiples de los atributos organizacionales.

Considera el clima como un conjunto de características que describen una organización y lo que la distinguen de otras, así como influye el comportamiento de los individuos dentro de la organización. Lo anterior representa la naturaleza física de la organización y, así, se pretende darle más un acercamiento a objetivos como el ausentismo y la productividad y, dejar de lado la interpretación que hace un individuo de una situación en el trabajo.

3.2.2 Medidas perceptivas de los atributos individuales.

Representan más que nada una definición deductiva del Clima laboral que responde a la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y

considera, incluso, su grado de satisfacción. Definen el clima como elementos individuales relacionados principalmente con valores y necesidades de los individuos más que con las características individuales. De esta forma, el clima organizacional no puede establecerse en el tiempo, ni es uniforme dentro de una organización, puede cambiar según el humor de los individuos.

3.2.3 Medidas perceptivas de los atributos organizacionales.

Se definen a partir de una serie de características que son percibidas en una organización, que pueden ser deducidas según la forma en que la organización y/o sus unidades actuales conscientes o inconscientemente con sus miembros y con 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. Éstos se deducen de las relaciones entre los miembros de la organización. Se basan en procesos de percepción grupal, algunos de los cuales se refieren a la autonomía individual, el grado de estructura impuesto sobre la posición del individuo dentro de la organización, a la orientación de recompensas y la consideración de afecto y sostén para los miembros de la organización.

3.3 Importancia del clima social organizacional.

El origen del estudio de Clima social puede situarse en las investigaciones sobre los climas sociales realizadas por Kurt Lewin y sus colaboradores en la década de los años treinta del siglo XX, cuyo objetivo se centraba en representar cualquier proceso social particular como, por ejemplo, los intercambios entre líderes y sus seguidores o las interacciones entre los miembros del grupo como parte de un contexto o de un medio social más amplio (citado por Alcover de la herera, C. 2004).

En los últimos treinta años ha sido publicada una considerable cantidad de investigaciones sobre el clima organizacional y la satisfacción laboral (ver Locke, 1976, 1984; Brunet, 1983). Entre otras razones, se afirma que tal volumen de investigación se justifica por la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los empleados con la productividad. Así, por ejemplo, se han hecho investigaciones sobre las

relaciones del clima y la conducta de liderazgo (Schein, 1985), la satisfacción y el compromiso con la organización (Mathieu, 1991; Mathieu y Zajac, 1990), la satisfacción y el ausentismo y la rotación del personal (Porter, Steers, Mowday y Boulian, 1974), la satisfacción y el rendimiento (Petty, McGee y Cavender, 1984). Sin embargo, a pesar de la abundante literatura sobre clima organizacional y satisfacción laboral, el acuerdo entre los autores sobre el contenido de ambos constructos dista de ser completo (Moran y Volkwein, 1992 citado por Salgado, J.; Remeseiro, C.; Iglesias, M. 1996).

La importancia del clima social organizacional también radica en que influye en nosotros, en nuestra conducta y en nuestros sentimientos, además de designar las condiciones psicosociales, lo que permite observar que es algo importante para las personas en nuestra sociedad, sin importar la época (Ekwall, 1986 citado en García, M. 1998). Así, de esta forma, podemos conocer qué factores tanto ambientales como psicológicos, influyen en la percepción y en el rendimiento en el desempeño laboral.

Una valoración de Clima Social nos permite:

- Saber las condiciones laborales.
- Motivar a la participación de las diversas actividades.
- Maximizar la comunicación y los mecanismos de las relaciones.
- Prevenir los cambios y dificultades.
- Ayudar a la planificación y desarrollo de la organización.
- Determinar procesos de relación de problemas.
- Permitir una gestión adecuada de los miembros con relación a la satisfacción de las necesidades y expectativas.

Si se realiza el estudio de Clima social de una manera adecuada y se relaciona con otros constructos como satisfacción y productividad por ejemplo, se pone al alcance una herramienta importante para el desarrollo organizacional. (Gutierrez, E; Olvero, S. 2010). Esta es una forma de detectar los posibles problemas y así poder implementar soluciones pertinentes, al analizar los datos obtenidos y determinando la mejor estrategia para su desarrollo. En conclusión el diagnóstico adecuado del Clima Social supone claras ventajas como:

- La toma de conciencia de la organización con relación a sus miembros.
- Un facilitador para estructurar y facilitar la participación de los integrantes.
- Una estrategia adecuada que permita la integración de los miembros

3.4 Tipos de clima.

Rousseau (citado por Erandy, B. 2010) conceptualizó cuatro diferentes tipos de clima:

Clima Psicológico: Es la percepción individual, la forma en que cada uno de los empleados organiza su experiencia en el ambiente. De esta manera tiene una función en la perspectiva de cada uno y de los diversos factores que dan forma al clima psicológico como es el estilo de pensamiento, la personalidad, la cultura y las interacciones sociales. Los resultados de las investigaciones realizadas por Paeker, Baltes, Young, Huff, Altamann, Lacost y Roberts 2003 (citado por Alcober de la Hera, C. 2004). Señalan que el clima psicológico presenta relaciones significativas con las actitudes hacia el trabajo, la motivación y el rendimiento.

Clima Agregado: Es el que implica las percepciones individuales promediadas dentro de un departamento, división, sector, etc.; éstos se constituyen con base en las pertenencias de las personas a alguna unidad identificable de la organización. Ha sido propuesto por los investigadores González-Romá, Peiró, Lloret y Zornoza 1999 (citado por Alcober de la Hera, C. 2004), que consideran que no puede entenderse la existencia de un clima en un sistema social sin el acuerdo entre los miembros que forman parte de ellos.

Clima colectivo: Surgen del consenso entre individuos respecto a su percepción de los contextos del comportamiento, en éste se toman en cuenta las percepciones individuales situacionales; éstos se han considerado elementos de pertenencia de un grupo, sin embargo, los factores personales como la administración, la experiencia laboral, el tiempo en el puesto actual y la edad explican algunos grupos.

El clima colectivo, persigue la identificación de grupos de miembros de una organización que presentan percepciones similares del ambiente (o dicho de otro modo, miembros para quienes las situaciones tienen un significado común). Estos grupos de miembros constituyen los climas colectivos, los cuales, al confirmarse que comparten percepciones

similares que poseen un significado psicosocial, Mañas, Gonzales-Roma y Peiró 1999 (citado por Alcober de la Hera, C. 2004).

Clima Organizacional: Clima que refleja la orientación de los miembros de la organización, puede considerarse un descriptor de los atributos organizacionales, expresados en términos que caracterizan las experiencias individuales con la organización.

Dentro del clima laboral se habla de ciertos componentes y consecuentes que lo integran. Al hablar de componentes del clima se hace alusión a las variables que intervienen en su configuración, tales como los aspectos del entorno laboral y organizacional, que influyen sobre el modelo en que los miembros perciben su ambiente.

Autonomía	Responsabilidad y libertad personal en el trabajo o bien, que no se cuente con una supervisión estrecha.
Cohesión	Tipos de relaciones (bien de cooperación, bien de conflicto) entre los miembros, sociabilidad e intimidad.
Confianza	Confianza en las figuras de liderazgo, sensibilidad de la dirección y apertura hacia las personas.
Presión	Puesto con sobrecarga de trabajo, estándares de trabajo y orientación hacia las personas o hacia el rendimiento y la producción
Apoyo	Apoyo de la organización a sus miembros, distancia psicológica de los líderes, facilitación de trabajo y tipo de influencia jerárquica.
Reconocimiento	Sistema de recompensas, mecanismos de reconocimiento y de retroalimentación y oportunidades para crecer y avanzar en el trabajo.
Imparcialidad	Claridad, objetividad, y justicia en los sistemas de recompensas y claridad en los sistemas de promoción.
Innovación	Posibilidad de innovación, presencia de desafíos y riesgos y orientación hacia el futuro y el cambio.

Fuente: Elaborado a partir de Mañas, Gonzales-Roma y Peiró (1999)

A partir de estas variables percibidas, el clima social se puede orientar entre lo favorable a cada una de ellas y a su conjunto o hacia lo desfavorable. En este sentido, la consecuencia del *clima*, es decir, sobre qué variables influye a su vez, son muy variadas. Así los resultados de las investigaciones. Mañas, et al. (1999), ha señalado que el clima influye sobre diversas facetas de la satisfacción laboral; que un clima de innovación no solo potencia en cuanto a resultados obtenidos, sino que también provoca un aumento en la cohesión y del compromiso de los miembros; que el clima juega un papel importante en la explicación de las experiencias laborales y que el clima puede ser un buen predictor de la permanencia o la propensión al abandono de la organización (Mañas, González-Roma y Peiró 1999 citado por Alcober de la Hera 2004).

En resumen el clima social constituye una variable esencial para la comprensión de lo que se puede denominar *vida psicológica de las organizaciones*, una variable que al mismo tiempo está en la cabeza de los miembros que la componen y es un atributo del contexto en el que se trabajan. (Schneider 2000 citado por Alcober de la Hera 2004).

3.5 Dimensiones de clima social.

Para poder evaluar el clima social organizacional existen muchas formas, una de ellas es dimensionar e intentar clasificar con base a los factores que se consideran importantes dentro de este constructo. Varios factores pueden contribuir sin embargo, un elemento crucial, es la percepción individual de los estímulos, de las obligaciones y de las posibilidades de refuerzo que dirige el comportamiento de un individuo de trabajo. (Gutierrez, E; Olvero, S. 2010).

Existen varios autores que han tomado la medida de clima mediante instrumentos, cada uno maneja diversas dimensiones, con el fin de lograr una aproximación cercana a la definición de clima. A continuación se muestra los diferentes autores así como las dimensiones en las que se basan:

Lickert (1967 citado en Gutierrez, E; Olvero, S. 2010) destaca las siguientes:

- ❖ *Los métodos de mando*: Incluye la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

- ❖ *Las características de las fuerzas motivacionales:* Los procedimientos que se utilizan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- ❖ *Las características del proceso de comunicación:* Tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerla.
- ❖ *Las características del proceso de influencia:* La importancia de la interacción superior para establecer objetivos.
- ❖ *Las características del proceso de planificación:* La forma en que se establece la fijación de objetivos.
- ❖ *Las características de los proceso de control:* El ejercicio y la distribución de control entre las instancias organizacionales.
- ❖ *Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento:* La planificación, así como la formación deseada.

Litwin y Stringer (1968 citado en Gutierrez, E; Olvero, S. 2010), citan las siguientes dimensiones:

- ❖ *La estructura:* Presiones que ejercen los superiores para que sus trabajadores respeten sus presupuestos.
- ❖ *Responsabilidad individual:* Sentimientos de autonomía.
- ❖ *Remuneración:* Percepción de equidad en la remuneración, cuando se hace un buen trabajo.
- ❖ *Riesgo de tomar decisiones:* Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
- ❖ *Apoyo:* Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados.
- ❖ *Tolerancia al conflicto:* Es la confianza que un empleado pone a la organización o como puede asimilar las diferencias de opinión.

Para Pritchard y Karasick (1973 citado en Gutierrez, E; Olvero, S. 2010), las dimensiones son:

- ❖ *Autonomía:* Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la solución de problemas.

- ❖ *Conflicto y cooperación*: Se refieren al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo, en los apoyos materiales y humanos que la organización les proporciona.
- ❖ *Relaciones sociales*: El tipo de atmosfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
- ❖ *Estructura*: Cubre las consignas, políticas dentro de la organización y que afectan de forma directa en las tareas.
- ❖ *Remuneración*: La forma de pagar a los trabajadores.
- ❖ *Rendimiento*: Se trata de la relación existente entre el trabajo bien hecho y el pago conforme a las habilidades del trabajador.
- ❖ *Motivación*: Apoya los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en su empleado.
- ❖ *Estatus*: La diferencia jerárquica y la importancia que la organización le da a esas diferentes escalas.
- ❖ *Flexibilidad*: Cubre la voluntad de una organización para experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.
- ❖ *Centralización de la toma de decisiones*: Analiza como delegar el proceso de la toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
- ❖ *Apoyo*: Este aspecto se basa en el apoyo que la alta dirección brinda a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Crane (1981 citado en Gutierrez, E; Olvero, S. 2010), considera las siguientes:

- ❖ *Autonomía*: Grado de iniciativa, responsabilidades individuales que los empleados pueden demostrar en su trabajo.
- ❖ *Estructura*: La forma en que los superiores establecen y comunican a los empleados los objetivos y la forma de trabajar.
- ❖ *Consideración*: Se refiere al apoyo y la confianza que la dirección otorga a los empleados.
- ❖ *Cohesión*: Apoya la fidelidad del grupo.
- ❖ *Misión*: Implicación o participación de los empleados en los objetivos.

Joyce y Slocum (1984 citado en Peiro, J; Prieto, A. 2007), emplea seis dimensiones:

- ❖ *Recompensas*
- ❖ *Autonomía*
- ❖ *Motivación al logro*
- ❖ *Intensidad de dirección*
- ❖ *Proximidad de supervisión*
- ❖ *Relaciones con compañeros*

Para Moos 1974-1989 (citado por Moreira, J.M y Álvarez, M.C. 2002), dentro del clima social existen *diez características* primarias que en términos generales concentran la esencia de la cultura organizacional:

- ❖ Implicación (IM).
- ❖ Cohesión (CO).
- ❖ Apoyo (AP).
- ❖ Autonomía (AU).
- ❖ Organización (OR).
- ❖ Presión (PR).
- ❖ Claridad (CL).
- ❖ Control (CN).
- ❖ Innovación (IN).
- ❖ Comodidad (CM).

En cualquiera de los casos, la percepción del ambiente de trabajo considera en la mayoría, diversas propiedades que con un nombre u otro cuentan con un referente común. En la mayoría de los casos las relaciones sociales constituyen uno de los focos principales, ya sea a través de dimensiones llamadas apoyo, cohesión, relaciones con los compañeros, calidez, o amistad; esto por citar alguno de los casos.

3.6 Medición del clima organizacional.

El instrumento de medida privilegiado para la evaluación de clima es, por supuesto, el cuestionario escrito. La mayor parte de estos instrumentos presentan a los cuestionados preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales ellos deben indicar hasta qué punto están de acuerdo con esta descripción. Por ejemplo: en

una organización, los empleados pueden influir sobre las decisiones que les afectan directamente.

Conviene subrayar que en la mayor parte de los cuestionarios exigen, a los que responden, que éstos evalúen el clima de su organización en función de dos objetivos: la situación actual o real y la situación ideal (Brunet 1987).

El análisis precedente nos ayuda a abrir una amplia gama de posibilidades de estudio sobre el clima organizacional de tal manera que para aprovecharlas mejor tengamos que efectuar una clasificación que nos permita a la vez elegir y ubicar el estudio a realizar. Es así que podemos plantear dos niveles de estudios:

- a. *Estudios a nivel de macro fenómeno*: son los que contribuyen a conocer más sobre la naturaleza del clima y que comprenden la investigación del fenómeno o hecho en sí. Estos estudios tendrían la finalidad de desarrollar una mayor teorización sobre el tema y no se sitúan en un campo aplicativo específico.

En este nivel podríamos analizar las siguientes condiciones:

- Los factores situados en el entorno externo de la organización y en la cultura organizacional.
- Los contribuyentes internos mejor conocidos como los recursos humanos, por ejemplo las capacidades, percepción, habilidades, motivación, conocimientos, experiencia, formación, etc., y otros que resulten vinculados a la generación del clima.
- Los factores resultantes de productividad que guardan relación directa con el clima. Como por ejemplo el aumento, disminución o mantenimiento la productividad en el equilibrio adecuado.

- b. *Estudios a nivel de microfenómeno*: nos permiten conocer la situación del clima en un entorno organizacional específico. y detectar cuales de sus factores o componentes resultan afectados, detectando las causas y niveles de influencia.

Su objetivo es investigar para prevenir los problemas, antes de que éstos se presenten externamente, acarreando consecuencias negativas en la productividad y peor aún en los resultados financieros.

Los estudios de clima en este nivel, podrían estar en concreto vinculados a ciertas dimensiones o aspectos de análisis inherentes al clima y que ya han sido definidos por los investigadores como variables de evaluación y medición.

Litwin y Stinger (1978 citados por Molina, M.2008), fueron los primeros en determinar que el clima organizacional comprendía *nueve componentes: la estructura, la responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones, la recompensa recibida, el desafío de las metas, las relaciones y la cooperación entre sus miembros, los estándares de productividad, el manejo del conflicto, y la identificación con la organización*

El cómo investigar, comprende también el aspecto instrumental de la investigación, que en metodología responde a la elección de las técnicas e instrumentos que resulten más pertinentes para levantar la información necesaria sobre el clima de la organización. Las técnicas más apropiadas para este tipo de estudios serían los siguientes:

- * *Cuestionarios*
- * *Entrevistas*
- * *Observación*
- * *Análisis Documental*
- * *Dinámicas de Grupo*
- * *Debates*
- * *Juegos Proyectivos*
- * *Análisis de Incidentes Críticos.*

Sobre estas posibilidades técnicas e instrumentales es pertinente recomendar un instrumento ya diseñado y en venta en el mercado o uno propio (salvo que se haya hecho un manejo estadístico adecuado), esto sería una decisión que corresponde a los responsables de su aplicación. Los confeccionados tienen la ventaja de ser instrumentos con validez y confiabilidad garantizada.

La validez también implica que el instrumento haya sido probado en su contenido, es decir, que los ítems planteados para medir el clima sean los adecuados. Esto lo deben determinar los expertos como también los mismos usuarios a través de aplicaciones piloto

o ensayo, previas a la aplicación definitiva del instrumento de medición que deriven en una validación estadística, esto es, estadísticamente que ítems han sido aceptados y cuales rechazados.

La confiabilidad implica que el instrumento esté tan bien elaborado que se pueda confiar en sus resultados. Para probar la confiabilidad es conveniente utilizar dos aplicaciones del instrumento elaborado con cierta intermediación de tiempo entre ambas y que se arrojen resultados estadísticamente muy cercanos.

El instrumento más frecuente utilizado para medir clima organizacional en una empresa es la traducción de los cuestionarios de Likert (1967 citado en Brunet 1987). Estos cuestionarios miden la percepción del clima en función de *ocho* dimensiones que son las siguientes: *los métodos de mando, las características de las fuerzas motivacionales, las características del proceso de comunicación, las características de los procesos de influencia, las características de los procesos en la toma de decisiones, las características de los procesos de planificación, las características de los procesos de control, los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.*

Es de hacer notar que el cuestionario original de Likert (1967 citado en Brunet 1987), con sus 51 preguntas y sus escalas de respuesta en 20 puntos, es bastante largo de responder y puede presentar dificultades de interpretación para los empleados con poca escolaridad.

Schnedider y Bartlett (1969 citado por Brunet 1987), formularon un cuestionario para medir la percepción del clima en el interior de las compañías de seguros, comprende 80 preguntas que reagrupan en seis dimensiones.

Pritchard y Karasick (1973 citado por Brunet 1987), desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por dimensiones independientes, completas, descriptivas y relacionadas con la teoría perceptual del clima organizacional y cuenta con 11 dimensiones,

Halpin y Crofts, elaboraron un cuestionario enfocado al clima organizacional adaptado especialmente al dominio escolar, cuenta con 64 preguntas está compuesta por **ocho** dimensiones de las cuales **cuatro** se apoyan en el comportamiento del cuerpo docente y **cuatro** en el comportamiento del director de la escuela.

Moos e Insel elaboraron un cuestionario, titulado *The work Environment Scale*, susceptible de ser utilizado en la mayoría de las organizaciones (privadas, públicas, escolares). Para Moos 1974-1989 (citado por Moreira, J.M y Álvarez, M.C. 2002), dentro del clima social existen diez características primarias que en términos generales concentran la esencia de la cultura organizacional: 1. *Implicación* (IM), 2. *Cohesión* (CO), 3. *Apoyo* (AP), 4. *Autonomía* (AU), 5. *Organización* (OR), 6. *Presión* (PR), 7. *Claridad* (CL), 8. *Control* (CN), 9. *Innovación* (IN), 10. *Comodidad* (CF). Cuando se evalúa a la organización en cuanto a estas diez características se obtiene un panorama general de su cultura.

Test de habilidad social de Moss. La prueba fue elaborada por Moos en 1974, con la finalidad de contar con un instrumento que mida el Clima Social en el trabajo. Dicha prueba está compuesta por tres dimensiones que son:

- a) **RELACIÓN:** evalúa el grado en que los empleados están interesados y comprometidos en su trabajo y el grado en que la dirección apoya a los trabajadores y les anima para apoyarse unos a otros.
- b) **AUTORREALIZACIÓN:** evalúa el nivel en que se estimula a los trabajadores a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones, la importancia que se da a la buena planificación, eficacia y terminación de las tareas y el grupo en que la presión en el trabajo a la urgencia dominan el ambiente laboral.
- c) **ESTABILIDAD/CAMBIO:** evalúa el estado en que los empleados, conocen lo que se espera de su tarea diaria y cómo se les explican las normas y planes de trabajo; el grado en que la dirección utiliza las normas y la presión para controlar a los empleados, la importancia que se da a la variedad, al cambio y a los nuevos propuestos y por último, el grado en que el entorno físico contribuye o crea un ambiente de trabajo agradable.

La dimensión de **RELACIÓN** está formada a su vez por tres escalas que son:

A1) *Implicación* (MI): Grado en que los empleados se preocupan por su actividad y se entrega a ella.

A2) *Cohesión* (CO): Valor en que los empleados se ayudan entre si y se muestran amables con los compañeros.

A3) *Apoyo* (AP): Grado en que los jefes ayudan y animan al personal para crear un buen clima social.

Con respecto a la dimensión de **AUTORREALIZACIÓN** está formada por:

B1) *Autonomía* (AU): Nivel en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias.

B2) *Organización* (OR): valor en que se subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea.

B3) *Presión* (PR): Nivel en que la urgencia o la presión en el trabajo domina el ambiente laboral.

Y por último, la dimensión de **ESTABILIDAD** se integra por las siguientes escalas:

C1) *Claridad* (CL): Grado en que se conocen las expectativas de las tareas diarias, se explican las reglas y planes para el trabajo.

C2) *Control* (CN): Nivel en que los jefes utilizan las reglas y las presiones para tener controlado a los empleados.

C3) *Innovación* (IN): Forma en que se subraya la variedad, el cambio y los nuevos enfoques.

C4) *Comodidad* (CM): Grado en que el ambiente típico contribuye a crear un ambiente laboral agradable.

Cada una de las escalas está conformada por 9 reactivos dando un total de 90 reactivos por las 10 escalas involucradas en la prueba. Los reactivos son contestados en una hoja de respuesta, donde se marca la letra "F" o "V", según la respuesta dada.

La confiabilidad obtenida por la prueba de Clima Social en el Trabajo fue de 0.7789 en población mexicana.

3.7 Causas del clima social organizacional.

Cuando se busca comprender y analizar el clima de una organización, es imposible analizar aisladamente las causas y los efectos. La naturaleza multidimensional del clima,

hace que las variables que la componen sean numerosas y estén en interacción de manera que algunas veces sea difícil aislarlas (Brunet, 1987).

Las causas que generan el clima organizacional, parten del ambiente en donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, éste puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización (Bustos, P. 2009).

3.8 Efectos del clima social.

Los efectos del clima organizacional pueden resumirse en dos grandes categorías, que son: los *efectos directivos* y los *efectos de interacción*. Los efectos directivos se refieren a la influencia de las propiedades o de los atributos propios de la organización. Los efectos de la interacción se refieren a la influencia de los atributos de la organización en personas diferentes, así como a todos aquellos apoyos que el ambiente de trabajo le ofrece al individuo. El clima puede tener efectos sobre el comportamiento de un empleado, ya que éste define los estímulos que son o no apoyados dentro de la organización y que vienen a determinar la libertad de acción.

De la misma forma en que los efectos del clima influyen en el rendimiento, la productividad o la satisfacción; la naturaleza misma del clima social hace imposible el separar las causas y consecuencias del clima laboral, ya que si una empresa sufre una baja de productividad por parte de sus empleados, buscará generalmente reforzar su supervisión e indirectamente contribuirá a deteriorar aun más la percepción del clima (Brunet, 1987).

El ambiente afecta la estructura de las organizaciones, por la incertidumbre que causa en estas últimas. Algunas empresas encaran medios relativamente estáticos; otras, se

enfrentan a unos que son más dinámicos. Los ambientes estáticos crean en los gerentes mucha menos incertidumbre que los dinámicos, y puesto que éstos son una amenaza para la eficacia de la empresa, el administrador por lo tanto, tratará de reducirlos al mínimo. Un modo de lograrlo consiste en hacer ajustes a la estructura de la organización.

Para resumir, se concluye que los factores extrínsecos e intrínsecos de la Organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores (Bustos, P. 2009).

Para que una persona pueda trabajar bien, debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal. Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización (Salgado, J.; Remeseiro, C.; Iglesias, M. 1996). Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Entre las consecuencias negativas, podemos señalar entre otras: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

En síntesis el Clima Organizacional es determinante en la toma de decisiones de una organización y que en el interior de ella se ejecutan o en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización.

3.9 Influencia de las políticas y reglamentos

Las políticas y reglamentos formalizados por una organización con respecto a sus empleados tienen un efecto significativo sobre la percepción del clima organizacional de estos últimos (Valencia, M. 2001). Así, el margen de maniobra que le deja la organización al empleado permite a este último, hacerse de una opinión sobre el tipo de clima que vive. Si las políticas y reglamentos restringen demasiado la edición de sus comportamientos, éste se podría sentir cautivo dentro de una organización impersonal.

En efecto, una política así de restrictiva, no puede crear más que una atmósfera autocrática y suscitar en los empleados un sentimiento de opresión. Una política tal puede

acreditar cierta eficacia a corto plazo, pero a mediano o a largo plazo se corre el riesgo de ver aparecer una baja importante en el rendimiento de los empleados causada por la falta de motivación, por las quejas, quizá por una huelga, una alta tasa de rotación, por el ausentismo, y quizá por actos de vandalismo (Brunet, 1987).

3.9.1 Círculos de calidad y clima organizacional.

Existen diferentes técnicas que pueden ayudar en la evaluación y calidad de clima, una de ellas son los círculos de calidad que pueden definirse como: *“Un grupo de empleados voluntarios de una unidad específica de la empresa, dotados de una formación técnica y administrativa (procedimiento de fabricación, métodos de análisis y de solución de problemas, conductas de reuniones, etc.), quienes se reúnen periódicamente bajo la dirección de su superior jerárquico para identificar, analizar y solucionar los problemas de trabajo que atañen a esta unidad”* (Dubois, citado en Brunet, 1987 pp.62.). La práctica de los círculos de calidad, nació en Japón, después se extendió a Europa, posteriormente en América del Norte en los Estados Unidos (Brunet, 1987) y más tarde a nuestro país.

Los "Círculos de Calidad" proveen a la empresa de una estructura paralela cuyo fin es promover el mejoramiento constante de la misma. Los objetivos de los "Círculos de Calidad" son múltiples, pero siempre van relacionados con el mejoramiento general del negocio, ya sea mediante la solución de problemas o de proyectos de superación. Los principales objetivos de la aplicación de los "Círculos de Calidad" son los siguientes:

- a) *Reducir los errores y defectos;*
- b) *Disminuir los desperdicios;*
- c) *Aumentar la calidad en los insumos, productos y procesos;*
- d) *Mejorar los sistemas, métodos y técnicas de trabajo en la empresa;*
- e) *Acortar los tiempos de ejecución;*
- f) *Incrementar la moral y la eficiencia en los grupos de trabajo;*
- g) *Promocionar un mayor compromiso de trabajo;*
- h) *Motivar mejor al personal;*
- i) *Acrecentar la capacidad en la organización para la solución de problemas;*
- j) *Promover la capacitación y el desarrollo del personal;*
- k) *Desarrollar el liderazgo y la capacidad directiva del cuerpo gerencial;*

- l) Perfeccionar el clima organizacional;*
- m) Implementar la comunicación en la empresa;*
- n) Mejorar la seguridad e higiene industrial;*
- o) Procurar la implantación de mejores sistemas para preservar la seguridad de la información clasificada;*
- p) Reforzar la estructura organizacional formal;*
- q) Implantar eficientes sistemas de información;*
- r) Llevar a cabo ciertos cambios en las políticas, normas y estándares de la empresa;*
- s) Incrementar la higiene y la seguridad industrial, y,*
- t) Prevenir problemas.*

La instrumentación de los Círculos de Calidad suele producir los siguientes beneficios:

- Un mejor clima organizacional.
- Mayor compromiso, motivación y responsabilidad de los trabajadores con respecto a la empresa.
- Se incrementa el nivel de capacitación y destreza de los trabajadores.
- Se facilita el trabajo en equipo.
- Se instaura una administración más participativa.
- La empresa aprovecha en mayor grado la iniciativa y los conocimientos del personal.
- Se reducen los conflictos humanos en el trabajo.
- Se incrementa la capacitación y se orienta hacia mejores resultados.
- Mejora la comunicación.

Los proyectos que se tratan dentro de los Círculos de Calidad son los siguientes:

1. Sugerencias de los miembros o participantes en los círculos.
2. Ideas del grupo directivo y/o gerencial.
3. Propuestas del personal y/o proposiciones de otros círculos.

Los Círculos de Calidad, seleccionan libremente los proyectos mediante discusión entre sus miembros; esto significa tener autonomía, debido a que los miembros suelen ser quienes conocen mejor la problemática de sus respectivas áreas de trabajo.

Los proyectos que son tratados por los Círculos de Calidad en su inicio suelen referirse a la solución de problemas: reducción de desperdicios, tiempos y costos, haciendo más eficiente a la organización, pero conforme transcurre el tiempo y se van resolviendo los problemas más significativos, los Círculos de Calidad tienden a seleccionar proyectos de superación y aprovechamiento de oportunidades, mejorando con ello la competitividad total de la empresa.

Los estándares de las empresas japonesas indican que cada "Círculo de Calidad" suele solucionar entre cuatro y cinco problemas por año; las empresas estadounidenses han reportado un promedio de seis; si este número, se multiplica por los "Círculos de Calidad" que operan en una empresa, el número anual de mejoras suele ser considerable. A medida que los "Círculos de Calidad" tienen mayor experiencia y destreza, son más los problemas que se solucionan. Otra gran ventaja de los Círculos es el aspecto financiero. La solución de los problemas o el aprovechamiento de las oportunidades tratadas en los "Círculos de Calidad" frecuentemente no tienen ningún costo o es mínimo (Lerma, A.E. 1999).

3.9.2 Evaluación del desempeño y clima organizacional

La evaluación del rendimiento se basa en la apreciación sistemática de un subordinado según el trabajo cumplido, según sus aptitudes y las otras cualidades necesarias y esenciales para la buena ejecución de su trabajo y apoyado generalmente en observaciones de rendimiento establecido por un formulario (Caiden, G; Caiden, N. 1998). Todo buen programa de evaluación debería seguir dos grupos de objetivos específicos, interdependientes e indisociables que son:

- a) Los objetivos administrativos.** Las observaciones sirven, en un primer momento, para fines administrativos relacionados con la administración de salarios, las promociones y los cambios, las contrataciones, los despidos.

b) Los objetivos de desarrollo personal. La evaluación debe enfocarse al mejoramiento cuantitativo y cualitativo del rendimiento del empleado, al descubrimiento de sus necesidades de formación y al perfeccionamiento, al igual que a sus aspiraciones personales.

Finalmente este tipo de programas debería tener por objetivo mejorar la comunicación entre los superiores jerárquicos y sus subordinados y llegar a una mejor comprensión de los objetivos mutuos de trabajo (Brunet, 1987).

El propósito de una evaluación basada en la competitividad, es el recoger evidencia suficiente de que los individuos pueden desempeñarse según las normas específicas en una función determinada Hetcher Shirley, 1992 (citado en Brunet 1987) y no como a veces se suele confundir este concepto de competitividad, como un sinónimo de lucha para sobresalir y descascar las habilidades que uno posee, en comparación con los demás. Es decir que la evaluación basada en la competitividad, se refiere a funciones del trabajo y normas de competitividad por lo tanto la definición sería: *“Recoger suficiente evidencia de desempeño en el sitio del trabajo para demostrar que los individuos pueden actuar según las normas específicas requeridas dentro de una función ocupacional específica (Hetcher, S. 1992 pp. 26).*

En la evaluación basada en la competitividad, su interés clave es el *rendimiento real*, es decir, lo que los individuos pueden hacer y no en lo que los individuos saben. La importancia de esta evaluación radica en que, en el entorno de trabajo son específicos y requieren de la adquisición de competencias precisas; y, sobre todo porque el papel de las competencias de relación, de la capacidad de trabajar en equipo, de resolver conflictos, de mantener sangre fría en situaciones de estrés; no pueden enseñarse en la escuela y tienen un peso cada vez más importante en las listas de exigencias definidas para caracterizar un puesto a cubrir.

La experiencia obtenida de la acción, de la asunción de responsabilidad real y del enfrentamiento a problemas concretos aportan realmente competencias que la mejor enseñanza jamás será capaz de proporcionar (Levy-levoyer, C. 2003)

En este sentido, al diagnosticar las competencias adquiridas es importante para concretar las competencias, a fin de poder predecir las que pueden ser adquiridas y del entorno que

favorece estas adquisiciones, en este caso el clima organizacional social es el que puede fomentar y ayudar a incrementar las competencias laborales.

3.10 Influencia del Poder, liderazgo y Maquiavelismo en el clima organizacional.

Los diferentes tipos de clima organizacional susceptibles de ser analizados, pueden también definirse en función de las diferentes formas de poder que pregonan y utilizan los directores de la empresa. Por ejemplo: un clima autoritario, se caracteriza por el uso de castigos y de recompensas por parte de la dirección para controlar a los empleados, mientras que un clima participativo, se distingue por el ejercicio de un poder de experto, que da al superior la imagen de un jefe de equipo ante los ojos de sus empleados. Así, como los procesos de control y de decisión que repercuten en toda la organización.

Un clima de tipo participativo, debería dar origen a líderes orientados y preocupados por las relaciones interpersonales con sus empleados. El término “clima de liderazgo” se utilizaba para definir el clima engendrado por el estilo de supervisión de los auditores o de la alta dirección de una empresa, Una de las investigaciones más notables hechas sobre el clima de liderazgo es la de Fleishman (1953 citado por Brunet 1987). En este estudio se encontró, que los superiores inmediatos que demostraban muchas consideraciones hacia sus contramaestres, engendraban en éstos últimos las mismas tendencias hacia sus empleados; a la inversa, aquellos cuyo superior inmediato era autoritario, adoptaban a su vez una cierta forma de autoritarismo frente a sus empleados. En consecuencia, el estilo de liderazgo de una organización tiende a seguir la connotación del clima y a amoldarse a éste.

Debido al fuerte impacto que ejerce el poder, liderazgo y maquiavelismo en el clima social a continuación se pretende profundizar más en dichos temas.

3.10.1 Poder

La autoridad, la influencia y el poder, son conceptos básicos para entender como los gerentes prescriben, dirigen y coordinan las actividades de los individuos en los departamentos de las organizaciones:

Autoridad. Existen dos conceptos contrarios de autoridad. El primero, que a veces recibe el nombre de concepto clásico, se refiere al derecho de dirigir las actividades de otros. Los gerentes, en virtud de su posición y responsabilidad, reciben el derecho de dirigir las actividades laborales de sus subordinados. El segundo concepto de autoridad, que algunas veces se llama concepto de aceptación, designa las decisiones tomadas por los empleados para cumplir las instrucciones dadas por los gerentes. De acuerdo con este punto de vista los que desempeñan papeles de subordinados imparten autoridad a las directrices de los superiores si optan por obedecerlas. En circunstancias normales los gerentes emiten normas en varias formas como peticiones, instrucciones, preguntas u órdenes que parecen ajustarse bastante bien a las exigencias laborales de la situación. Los empleados, por haber sido contratados normalmente esperan un grado apropiado de dirección y confieren una cualidad de autoridad a las pautas, cuando las obedecen.

Influencia y poder. Otros dos conceptos nos ayudan a ir más allá de la autoridad, son el la influencia y el poder: La *influencia* se manifiesta en el cambio de comportamiento de un individuo resultante de las actuaciones de otro. *El poder* es la capacidad de ejercer este dominio. Para que haya influencia, es necesario que algún tipo de poder confiera fuerza a la autoridad. El trabajo en las organizaciones, se lleva adelante en una situación de poder e influencia. Interactúan entre sí, las personas dotadas de poder con diversas formas o títulos de autoridad.

La misión del directivo consiste en interpretar correctamente esas realidades y reunir suficiente poder para influir en la consecución de los objetivos organizacionales. Una concepción útil del poder indica que puede derivar de cinco fuentes: *poder de premio, poder coercitivo, poder legítimo, poder de referente y poder de experto*. Los gerentes pueden tener un grado variable de estas diferencias de poder en distintas situaciones. Un profesor de la Stanford University, Jeffrey Pfeffer 1999 (citado en Hampton, D. 2009), realizó una investigación muy original; sintetizó y formuló teorías sobre cómo la gente adquiere poder en las organizaciones. Su explicación de diversos aspectos de la obtención del poder puede resumirse en los siguientes términos:

- 1) Da poder tener algo que los otros quieren y que depende de usted o de su departamento. El poder sobre los demás crece al adquirir dinero u otros recursos, al tener exceso de recursos y al controlar el acceso de los otros a lo que uno tiene.

- 2) El hecho de contar con información que reduzca la incertidumbre o que ayude de alguna otra manera a los demás a afrontar las dificultades fortalece el poder de uno y de su departamento en relación con esas personas. Hacerse útil y acercarse lo más posible a ser irremplazable, intensifica el poder que uno tenga sobre la organización.
- 3) Poder influir en alguna parte del proceso de la decisión (definición del problema, generación y ponderación de opciones, selección de alguna de ellas) puede acrecentar el poder de influir en la decisión.
- 4) Lograr un consenso con otros, puede ayudar a nuestro grupo a exponer y hacer presión para obtener su resultado favorito en la lucha política respecto a algunos asuntos de la organización. Las coaliciones basadas en el consenso ofrecen ventajas sobre la oposición no organizada. Cuando los bolcheviques se adueñaron del poder durante la Revolución rusa, eran menos del 10% de los participantes pero tenían una organización férrea, "un martillo en manos de un líder" según palabras del propio Lenin.
- 5) Ocupar un lugar central en las redes de comunicación y poseer el arte de la comunicación persuasiva fortalece el poder.

3.10.2 Liderazgo

Debido al interés en estudiar el modo en que los directivos y los responsables organizacionales creaban el clima en el que los subordinados llevaban a cabo sus tareas, la manera en que lo hacían, el grado en que resultaban competentes y su capacidad para que las acciones que llevaban a cabo ejerciesen una influencia positiva, es posible notar la profunda relación que se daba entre liderazgo y clima; afectando incluso, al desempeño de la organización en su totalidad.

Ahora bien, se tiene que el concepto de "clima laboral" alude a "los factores ambientales percibidos de manera consciente por las personas que trabajan en las organizaciones, los cuales se encuentran sujetos al control organizacional y que se traducen en normas y pautas de comportamiento" (Denison, D.1996 citado en Cuadra, A.; Veloso, C. 2007). A su vez, Reichers y Schneider (1990), definen clima como: "las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto de las políticas, las prácticas y los

procedimientos, tanto formales como informales, propios de ella". (Cuadra, A.; Veloso, C. 2007).

Por otra parte, se ha comprobado que los cimientos de un buen clima laboral se relacionan, en términos generales, con el adecuado desempeño de la organización, y más específicamente con los siguientes indicadores: *conciliación del trabajo con la vida familiar, prestaciones de tipo social, satisfacción en el puesto de trabajo y calidad directiva (liderazgo) entre otros*. En relación a este último, se señala que goza de tal relevancia que, sin duda, es el aspecto que más incide en el clima (Bager, A. 2006, citado en Cuadra, A.; Veloso, C. 2007). En esta misma perspectiva, se indica que el estilo de liderazgo influirá sobre el clima, y que éste, a su vez, lo hará sobre la creatividad y productividad. Por ejemplo, los líderes transformacionales fomentan relaciones cercanas con sus subordinados, caracterizadas por una pequeña distancia de poder y por la consideración individualizada de las necesidades y capacidades de sus miembros, a manera de ofrecer desafíos y recompensas motivantes. Estas relaciones son sostenidas por valores como la confianza, honestidad, apertura y cuidado mutuo y por la riqueza de la comunicación verbal entre líderes y miembros. Además, los líderes transformacionales comunican una visión a sus subordinados e incrementan el compromiso de éstos con la visión, mediante la calidad de las relaciones interpersonales. La apertura y la cercanía, serían un resultado de éstas y deberían tener un efecto sustancial en el clima percibido (Zohar, D.; Luria, G. 2004 citado en Cuadra, A.; Veloso, C. 2007)

En consecuencia, el liderazgo es sin duda, una variable que tiene una importante influencia sobre el clima y que éste, correspondería a un conjunto de percepciones compartidas, no obstante, Zohar y Luria (2004 citado en Cuadra, A.; Veloso, C. 2007), proponen que el clima organizacional sería una representación socialmente construida y compartida de aquellos aspectos del ambiente laboral que informan sobre los roles de comportamiento específicos que son recompensados y apoyados en cualquier organización. Es así que, los indicadores perceptuales más relevantes son: las políticas formales e informales así como las prácticas y procedimientos organizacionales. Estos indicadores específicos proporcionan medidas convergentes de las percepciones de los empleados, respecto de las políticas, prácticas y procedimientos que son relevantes.

Un interesante estudio, que vincula las dos variables objeto de este apartado, es el que llevó a cabo la empresa Salmonicultora Aguas Claras en Chile (2004 citado en Cuadra, A.; Veloso, C. 2007), en el que se realizó un seguimiento y evaluación del clima. Los resultados arrojaron un alto porcentaje de incremento en variables consideradas positivas en cuanto al clima laboral: satisfacción laboral, disminución de la tensión e incremento del liderazgo, lo que se vio reflejado en una baja de accidentes, aumento de la productividad y una disminución de días no trabajados.

Otra investigación llevada a cabo por Berson y Linton (2005 citado en Cuadra, A.; Veloso, C. 2007) en Israel, basados en la evidencia que indicaba la importancia del liderazgo transformacional en contextos de Investigación y desarrollo (I+D), examinó las relaciones entre estilos de liderazgo - transformacional, refuerzo contingente y administración por excepción y calidad de clima, entre otros, en contextos (I+D) y administrativos. Los resultados indican que el liderazgo transformacional en contextos de equipos y unidades de (I+D) explica significativamente la calidad del clima (.65), respecto del componente refuerzo contingente y administración por excepción, que no lograron tener significación estadística. Estos hallazgos destacan el impacto extraordinario que tiene el estilo transformacional de los supervisores en este tipo de contextos. Respecto a los ambientes de bajo nivel (administrativos, recursos humanos), el estilo transformacional logró dar cuenta de la calidad del clima (.47) pero en menor grado que el contexto anterior. Refuerzo contingente, también lo hizo, pero con un indicador más pobre (.13). Administración por excepción, no logró significación. Estos resultados son consistentes con los hallazgos meta-analíticos previos de Lowe (1996) y proporcionan apoyo al rol del liderazgo transformacional en contextos I+D.

Likert (1965 citado en Díaz, A. 2010) propone los siguientes tipos de clima que surgen de la interacción de las variables causales, intermediarias y finales que estén íntimamente relacionadas con el tipo de liderazgo:

De tipo Autoritario

a) Sistema I: Autoritarismo Explotador

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen,

según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigo, de amenazas; ocasionalmente de recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza. Este tipo de clima presenta un tipo de ambiente estable y aleatorio, en el que la comunicación de la dirección con sus empleados, no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

b) Sistema II: Autoritarismo Paternalismo

En éste, la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con sus siervos. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos, son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados, se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con preocupación por parte de los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan los niveles intermedios e inferiores. Puede desarrollarse tanto en una organización formal como en una informal pero ésta última, no siempre reacciona a los fines formales de la organización. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados, sin embargo, da la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

De tipo Participativo

a) Sistema III: Consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente (Martín, M. 2000).

b) Sistema IV: Participación en grupo

En el sistema de la participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la

organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control, con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. (Martín, M 2000)-

3.10.3 Maquiavelismo

Christie y Geis (1970) define la manipulación maquiavélica como: “una orientación de conducta interpersonal que manipula a otros para obtener beneficios mediante la mentira” (Aragón, M. 2003 pp. 11).

Para Vieeming (1979), “Es una dimensión de la personalidad en la que la gente puede ser clasificada en una forma más o menos manipuladora en diferentes situaciones interpersonales según convenga a los intereses del manipulador” (Aragón, M. 2003 pp. 11).

Wilson, Near y Miller (1996) lo define como “Una conducta de estrategia social que involucra la manipulación de otros para obtener beneficios personales, frecuentemente contra los intereses de otros. Cualquiera es capaz de manipular a otros en algún grado, pero algunos son más capaces que otros” (Aragón, M, 2003 pp. 11).

Finalmente para Uribe-Prado (2001), refiere al maquiavelismo como: “una orientación de conducta interpersonal que consiste en la manipulación o intento de manipulación estratégica de otros, para obtener beneficios personales mediante la creencia de que el mundo es manipulable por medio de comportamientos aceptados según una moral convencional en un ambiente social organizacional” (Aragón, M, 2003 pp. 11).

Se han identificado cuatro características para definir a una persona manipuladora:

- ❖ Una relativa carencia de afecto en relaciones interpersonales (poca empatía o identificación).
- ❖ Una carencia de preocupación por la moral convencional (poco remordimiento).

- ❖ Una carencia de psicopatología manifiesta.
- ❖ Bajo compromiso ideológico (siguen sus propias prioridades, no las del grupo).

El maquiavelismo es uno de esos conceptos, que siendo un constructo que se mide a nivel individual, en realidad refleja la forma de pensar de una persona con relación a su medio ambiente, en otras palabras, se refleja la manera de pensar de una persona para manipular a los demás. El maquiavelismo es un concepto basado en los textos de Nicolás Maquiavelo, principalmente “El príncipe” (1513/1993) por Christie y Geis (1970 citado por Uribe, J, et al 2008); el constructo ha sido retomado por diversos investigadores para describir la personalidad en un contexto de *poder*. Dawkins y Krebs (1978 citado por Uribe, J, et al 2008). De acuerdo con Dawkins (1976 citado por Uribe, J, et al 2008), la selección natural impone restricciones que hacen adaptativa la competencia y el egoísmo estratégico, lo que al considerar su impacto en el comportamiento, explica expresiones relacionadas con manipulación, egoísmo, altruismo, verdad, lealtad, cooperación y negociación en la toma de decisiones.

Según Wilson, Near y Miller (1996 citado por Uribe, J, et al 2008), han dado la posibilidad de que el maquiavelismo sea un tipo de inteligencia adaptativa, aunque algunos investigadores, más conservadores, sólo lo vean como un componente de inteligencia social que lleva a comportamientos de éxito o supervivencia frente a otras inteligencias sociales menos manipuladoras (Byrne y Whiten, 1988; Humprey, 1976; Sternberg y Ruzgis, 1994; Tooby y Cosmides, 1992 citado por Uribe, J, et al 2008).

Uribe-Prado (2008) se propuso realizar una investigación con mexicanos, que consistió en la concepción cultural del maquiavelismo, encontrando, que el, maquiavelismo y la satisfacción laboral se correlacionan negativamente en trabajadores mexicanos, lo que convierte a los maquiavélicos en personajes con una personalidad insatisfecha respecto a su vínculo y compromiso con las organizaciones. Es decir que una persona que tiende a manipular a los demás, con esta insatisfacción puede generar un clima de tensión y dificultades al relacionarse con sus compañeros de trabajo.

El maquiavelismo que impacta en los grupos mediante la manipulación de los demás, ha sido estudiada también como un componente combinado; por ejemplo, ha sido

denominado por algunos autores como un factor de la “triada oscura” o “Dark Triad” que contiene los factores de *psicopatía, maquiavelismo y narcisismo*; en este sentido, Lee & Ashton (2005 citado por Uribe, J, et al 2008) correlacionaron la triada con los cinco grandes, este modelo es, también conocido como “*Big Five*”: (*Extraversión, Amabilidad, Responsabilidad, Neurotismo y Apertura*). Inicialmente investigada por Norman (1963) en 164 sujetos; sus resultados arrojaron una correlación negativa con el factor de aceptabilidad, a pesar de una correlación positiva entre narcisismo y extraversión. Balestri (1999 citado por Uribe, J, et al 2008) encontró que el maquiavelismo correlacionó negativamente en 149 estudiantes con aceptación y positivamente con narcisismo. Paulhus y Williams (2002 citado por Uribe, J, et al 2008) al correlacionar la triada y los cinco factores en una muestra de 245 estudiantes con diversos estudios de laboratorio y auto-reportes encontraron que, amabilidad y neurotismo son elementos de personalidad correlacionados negativamente con la triada, sin embargo, concluyeron que la triada se combina con los cinco factores sin ser constructos estrictamente diferentes.

El propósito de esta investigación fue conocer de que manera, el maquiavelismo puede influir en diferentes aspectos personales y laborales, ya que a veces este fenómeno es ignorado por los psicólogos del trabajo, y por los jefes de las diferentes organizaciones mexicanas, más aun cuando se realiza selección o evaluación de personal; sin embargo, su negación no elimina la existencia de relaciones de **poder** existentes entre la personalidad individual y su orientación hacia los grupos, lo cual puede proporcionar información sobre la relación entre la personalidad, satisfacción y clima en el trabajo.

3.11 Cultura y clima social.

Rousseau (1970 citado en Rodríguez, F; Alcober, C. 2003) considera que los antropólogos y los investigadores organizacionales coinciden en definir cultura como conjuntos de cogniciones compartidas por los miembros de una determinada unidad social, las cuales se adquieren a través del aprendizaje social y del proceso de socialización, como actividades e interacciones, informaciones comunicadas y artefactos materiales que conforman la experiencia social, al mismo tiempo de que dotan a sus miembros de valores compartidos, marcos de comprensión comunes y sistemas de creencias y de expectativas. No obstante, las culturas no son uniformes ni estáticas según

Goffee y Jones, 2001 (citado en Rodríguez, F; Alcober, C. 2003), ya que cambian y se configuran de manera dinámica a lo largo del tiempo.

A su vez las culturas ejercen una serie de consecuencias:

- ◆ Manejo de incertidumbres colectivas.
- ◆ Creación de orden social.
- ◆ Creación de continuidad.
- ◆ Creación de identidad y de compromiso colectivo.
- ◆ Fomento de etnocentrismo.

Otro aspecto importante en la concepción de la cultura organizacional lo constituye la consideración de sus contenidos, elementos y/o niveles de análisis. Peiro (1990 citado en Rodríguez, F; Alcober, C. 2003), propone tres niveles en la consideración de los contenidos culturales de las organizaciones, similares en lo esencial a los presentes en el modelo de Schein:

- 1) *Nivel observable referido a los productos de la cultura:* lenguaje, rituales, sanciones, normas, patrones de conducta, costumbre, clima, símbolos, artefactos, mitos, leyendas, espacio físico, vestimenta, etc.
- 2) *Nivel apreciativo y valorativo:* valores, filosofía, ideología, expectativas, actitudes, perspectivas, conocimiento, prioridades, significados, etc., estos elementos permiten justificar, dar razón e interpretar los productos del nivel anterior.
- 3) *Nivel fundamentalmente integrado por supuestos y creencias básicas:* aspectos no manifiestos que constituye el núcleo esencial de la cultura en sí.

El Clima y la cultura son como las dos caras de una misma moneda (Gairín, 1996 citado en Martín, M. 2000). En este sentido, hay autores que señalan la cultura de una organización como uno de los elementos que configuran el clima y otros, que entienden la cultura como un concepto más amplio, en el que aparecería el clima como elemento fundamental. Al respecto, conviene señalar, como hace Gairín (1996 citado en Martín, M. 2000), que la OCDE en su informe de 1991, plantea como un hallazgo importante, que la motivación y los logros de cada persona se hallan profundamente afectados por la cultura o el clima peculiar de cada organización.

Con esto se podría decir (Martín, 2000) que el clima es el resultado de la interacción entre todos los elementos y factores de la organización, en un marco próximo determinado (contexto interno) y un marco externo, fundamentado en una estructura y un proceso en el que la planificación resulta determinante.

El desarrollo de la organización se basa en el desarrollo de las personas y en su capacidad para incorporar nuevas formas de hacer, a la institución en la que trabajan.

La idea de mejorar las estrategias de innovación y mejora de los centros laborales se basa en un conjunto de principios:

- ❖ *Visión sistémica del cambio.*
- ❖ *Relevancia de la autoevaluación como base del proceso de mejora.*
- ❖ *Importancia de crear normas de mejora continua.*
- ❖ *Trabajar de modo conjunto.*
- ❖ *Aprender en el proceso de trabajo.*
- ❖ *Relevancia de los procesos de planificación y evaluación, o un liderazgo que conjunte visión y acciones.*

Entre clima y cultura, se cuenta con inevitables relaciones con diversas variables organizacionales (Ashkanasy, Wilderom y Peterson, 2000 citado en Rodríguez, F; Alcober, C. 2003). La cultura y el clima se han relacionado frecuentemente con el rendimiento, el cambio y el desarrollo organizacional, el liderazgo, la formación y el cambio de valores, el apego y el compromiso organizacional o los procesos de socialización y de desarrollo de carrera organizacional, (Ashkanasy y Jackson, 2001 citado en Rodríguez, F; Alcober, C. 2003). Quizá la aportación de la cultura de mayores consecuencias para la intervención, ha sido la relacionada con el cambio organizacional (Denison 2001 citado en Rodríguez, F; Alcober, C. 2003).

Para el enfoque interpretativo-simbólico (las organizaciones son culturas), se trata de una transformación comprensiva en la cual concibe a la organización como un todo, con lo que se persigue un cambio de identidad que afecta a los sistemas de creencias y significados compartidos.

Los funcionalistas consideran al líder, como el responsable de crear y transmitir la visión, la misión, los valores, las normas, etc., así como las prácticas, de la nueva cultura que se pretende instaurar. Este enfoque asume implícitamente que las culturas están compuestas por una serie de atributos o variables, algo que ya había señalado Morgan (1986 citado en Rodríguez, F; Alcober, C. 2003), que da lugar a la idea de que la cultura puede ser algo manipulable e instrumentalizada, no obstante la cultura organizacional es más difícil cambiar la gestión cultural.

En cuanto a las implicaciones para la investigación, el clima y la cultura han de contribuir especialmente a evitar la *sobreindividualización* de los análisis organizacionales (Ashkanasy, Wilderon y Peterson, 2000 citado en Rodríguez, F; Alcober, C. 2003). Esto quiere decir que cuando se estudia la satisfacción laboral, las percepciones acerca de la tarea, los compañeros y los líderes, no se están estudiando sólo individuos como entes aislados, si no que se trata de personas en un contexto social, cuyas actitudes, percepciones, interpretaciones, reacciones, etc., se encuentran en función de las variables que el clima y la cultura tratan de captar.

A continuación se presenta una investigación realizada en diez países de América Latina este documento reporta exclusivamente la investigación cuantitativa, y se centra en 18 escalas de cultura y 21 variables de liderazgo. Se realizó una encuesta cuantitativa a cerca de 16.000 gerentes en todo el mundo, incluidos 1.400 latinoamericanos, mediante la colaboración de 170 investigadores (Ogliastri, E. 1999):

Los resultados indican una homogeneidad cultural y de liderazgo entre los diez países latinoamericanos estudiados. Se midió tanto la descripción de su cultura como la preferencia por ciertos valores. Los gerentes latinoamericanos expresaron los siguientes valores culturales: a) América Latina vive una situación de alta incertidumbre con muy poco control sobre eventos inesperados, pero es una de las regiones del mundo que más preferiría evitar la incertidumbre; b) son sociedades con valores elitistas, pero muy fuertemente desearían que esto disminuyera; c) los valores de colectivismo familiar y de lealtad al grupo están entre los más altos del mundo, y también la preferencia por que se mantenga así; d) son sociedades individualistas, pero hay un gran deseo de que prive el bien común sobre las ventajas individuales; e) de sociedades apenas medianamente

orientadas al desempeño, querrían sociedades predominantemente orientadas al logro de altos objetivos; f) de sociedades que discriminan a la mujer, preferirían muy fuertemente, igualdad entre los géneros; g) de sociedades orientadas al presente, querrían culturas más centradas en el futuro; h) querrían tener una sociedad un poco más humana que la actual, localizada en general por debajo del promedio internacional; i) los latinoamericanos quieren mantener una cultura de suave trato interpersonal. El total de encuestas cuantitativas por país fue el siguiente: Argentina, 153; Bolivia, 99; Brasil, 265; Colombia, 302; Costa Rica, 114; Ecuador, 49; El Salvador, 25; Guatemala, 110; México, 260; Venezuela, 150. El total de encuestas en América Latina fue aproximadamente 1.400 cuestionarios; observando de esta manera el fuerte impacto que tiene la cultura y como ésta puede influir en la percepción del clima organizacional.

4. Método

4.1 Justificación

Platonov 1977 (citado por Rodríguez, M. 1988), en su libro de psicología recreativa menciona que existe una situación paradójica: por una parte, el trabajo es una bendición *“el hombre ha nacido para el trabajo como el ave para volar”*. Tan natural es el trabajo al adulto como el juego al niño.

Por otra parte encontramos dondequiera personas que se lamentan de su trabajo, y que si no fuera por la motivación extrínseca del salario, dejarían de trabajar. Al menos eso se cree.

La situación es grave si se tienen en cuenta que el trabajo, incluyendo los desplazamientos, ocupa más de 50% del tiempo de la gente. La clave del enigma está en distinguir entre el trabajo y la calidad de un trabajo “x” para una persona “y”. Esta calidad resulta de diversas variables muy concretas. Es por ello que esta investigación estudió dos de los factores que influyen en la conducta del ser humano así como la calidad de trabajo dentro de su entorno laboral, que es el ambiente social y como éste, puede influir en la satisfacción laboral.

Desde el punto de vista práctico de la organización, a pesar de converger en forma de actuar las empresas públicas y de sector privado hay sustanciales diferencias pues las empresas públicas precisan de conocer claramente sus objetivos, misión, visión y filosofía

de índole social que se espera lograr mediante la actuación de cada individuo mientras que las empresas privadas se sustentan en la persecución del beneficio es decir en las utilidades y el nivel de productividad.

4.2 Planteamiento del problema

¿Existe relación estadísticamente significativa entre el clima social y la satisfacción laboral?

4.3 Objetivo

Determinar si el clima social se relaciona significativamente con la satisfacción laboral.

4.4 Hipótesis

Hi: Existe relación estadísticamente significativa entre el clima social y la satisfacción laboral.

Ho: No existe relación estadísticamente significativa entre el clima social y la satisfacción laboral.

Ha: Otros factores son los que influyen en la Satisfacción laboral y no necesariamente el clima social.

4.5 Variables

4.5.1 Variables demográficas

Sexo

Edad

Estado Civil

Escolaridad

Tipo de Empresa

Tiempo de laborar en la empresa.

4.5.2 Variables de Estudio

Variable Directa= Satisfacción Laboral.

Variable Indirecta= Clima Social.

4.6 Definiciones

4.6.1 Definiciones conceptuales.

Satisfacción Laboral: Locke (1976; citado en Rodríguez, 1998) señaló que la satisfacción laboral es “*un estado placentero o positivo, resultante de la valoración del trabajo o de las experiencias laborales del sujeto*”

Clima Social: “*Conjunto de percepciones globales o sumatorias, mantenidas por los individuos acerca de su medio ambiente organizacional*” (García, M.1998).

4.6.2 Definiciones operacionales,

Satisfacción Laboral: Puntaje de Satisfacción Laboral obtenido por el empleado evaluado a través del *índice de Satisfacción Laboral*66 (ISL *66)* (Galicia & Hernández, 2000)

Clima Social: Que el individuo responda de manera satisfactoria a los reactivos que componen cada uno de los factores de la prueba (García, M.1998).

4.7 Tipo de estudio

Se realizó un estudio de tipo correlacional, su propósito fue investigar el grado en que las variaciones de un factor o variable, corresponden con las variaciones de algún o algunos otros factores (Isaac, S y Michael 1981)

4.8 Escenario

Se aplicaron los instrumentos en una dependencia del sector público de la Secretaría de Educación Pública en al área de subdirección y supervisión y en una empresa de eventos socio-culturales del sector privado denominada “Centro Banamex”, en el área de recursos humanos.

4.9 Sujetos

En el presente estudio participaron 295 sujetos: 150 del sector público y 145 del sector privado, utilizando un muestreo al azar estratificado.

4.10 Instrumentos

4.10.1 ISL*66 (Instrumentos de Satisfacción Laboral)

Instrumento de satisfacción laboral elaborado por Galicia & Hernández (2000) ISL*66. Este, se constituyó en 66 reactivos finales distribuidos en cuatro dimensiones, está basado en la teoría de las necesidades del Maslow y la teoría de Herzberg (Bedolla, V. 2007).

Dirigido a: empleados que tengan un jefe o supervisor (que ellos no sean su propio jefe)

Aplicación: Individual o Colectiva.

Alpha de Confiabilidad: .95

Consiste en 66 afirmaciones en escala tipo likert de 5 opciones, que van desde “Totalmente de acuerdo” a “totalmente en desacuerdo”, Mide la Satisfacción Laboral (SL) en 4 áreas o dimensiones:

1.- Evaluación Institucional del Personal (17 reactivos) $r=.89$

2.- Desarrollo, capacitación y actualización para el desempeño personal (26 reactivos) $r=.88$

3.- Comunicación (19 reactivos) $r=.87$

4.- Salud, y Condiciones Laborales (4 reactivos) $r=.60$

4.10.2 WES (Instrumentos de Clima Social en el trabajo)

Test de habilidad social de Moss. La prueba fue elaborada por Moss en 1974 (citado por García, M. 1998), con la finalidad de contar con un instrumento que mide el Clima Social en el trabajo. Dicha prueba está compuesta por tres dimensiones que son, Relación, Autorrealización y Estabilidad/Cambio y estas a su vez se dividen en escalas que se muestran a continuación:

DIMENSIONES	ESCALAS	CARACTERÍSTICAS
A)Relación	A1) Implicación (IM)	Grado en que los empleados se preocupan por su actividad y se entregan a ella.
	A2) Cohesión (CO)	Grado en que los empleados se ayudan entre si y se muestran amables con los compañeros.
	A3) Apoyo (AP)	Grado en que los jefes ayudan y animan al personal para crear un buen clima social.
B) Autorrealización	B1) Autonomía (AU)	Grado de responsabilidad y libertad personal en el trabajo y que no se cuente con una supervisión estrecha.
	B2) Organización (OR)	Grado en que se subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea.
	B3) Presión (PR)	Grado en que la urgencia o la presión en el trabajo dominan el ambiente laboral.
C)Estabilidad/Cambio	C1) Claridad (CL)	Grado en que se conocen las expectativas de las tareas diarias, se explican las reglas y planes para el trabajo.
	C2) Control (CN)	Grado en que los jefes utilizan las reglas y las presiones para tener controlado a los empleados.
	C3) Innovación (IN)	Grado en que se subraya la variedad, el cambio y los nuevos enfoques.
	C4) Comodidad (CM)	Grado en que el ambiente típico contribuye a crear un ambiente laboral agradable.

Cada una de las escalas está conformada por 9 reactivos por las 10 escalas involucradas en la prueba. Dando un total de 90 reactivos éstos son contestados en una hoja de respuesta, donde se marca la letra "F" o "V", según la respuesta dada.

Su finalidad es medir el ambiente social existente en diversos tipos de centros de trabajo. Esta escala tiene una confiabilidad en test-retest (rtt) de entre .83 y .69; Kuder y Richardson (KR-20, KR-21), conocido como índice de consistencia interna (rxx), con valores de entre .86 y .69 y el índice de Homogeneidad (rxc), entre .36 y .56 (Díaz, A. 2010)

4.11 Procedimiento

Como la investigación pretendía una comparación entre sector público y privado en una primera instancia se trato de conseguir una empresa de sector público (Secretaría de Educación Pública, en el área administrativa) esto fue posible, a través de un familiar, quien laboró por mucho tiempo en dicha Institución y fue el intermediario para poder tener acceso a las instalaciones y al personal.

Debido al amplio número de sujetos se acudió primero a entrevistar a diferentes Subjefaturas Departamentales y después a Jefaturas de Sector, con actividades análogas de asesoría y supervisión, para lo cual se tuvo que aplicar de manera colectiva, para lo cual él aplicador les iba leyendo los enunciados y ellos respondían al momento, cuando el personal tenía mucha carga de trabajo se les permitía que se lo llevaran a casa, dándoles antes las instrucciones para que no tuvieran ninguna duda y al día siguiente se recaba la Información.

Posteriormente se contactaron diferentes empresas del sector privado con similares actividades (aproximadamente seis empresas), a fin de obtener el permiso y establecer las condiciones de la investigación. En algunas de ellas, se consiguió el permiso para la aplicación, pero no se contaba con el número de personas necesarias y en otras empresas, se contaba con las condiciones, así como el número de participantes, pero no con la autorización, argumentando que se trataban asuntos de índole particular de la empresa y se temía que se filtrara la información, prestándose a malas interpretaciones que podían dañar la Integridad de la misma, por lo que no se pudo realizar en dichas empresas esta investigación.

Finalmente a través de un contacto familiar que se encuentra laborando en el Centro Cultural Banamex en el área de Recursos Humanos, se obtuvo la audiencia con las autoridades correspondientes; se llegaron a establecer acuerdos y ajustes de horario para la aplicación de los cuestionarios, el lugar de aplicación, las fechas y los tiempos para llevar a cabo la aplicación de ambos cuestionarios.

En este caso se prestaron las aulas que ocupan para reuniones y ahí se cito al personal seleccionado, se dividió a la población en 50 sujetos por día y la aplicación se hizo de forma colectiva, se previó el material y se dispuso a la aplicación en la cual se les iban leyendo las preguntas y ellos contestaban al momento.

Se leyeron las instrucciones a los entrevistados, prosiguiendo a la contestación de los cuestionarios; conforme terminaron se les fue recogiendo el material. Una vez recabada la información se dispuso a codificarla.

4.12 Análisis de Resultados

Se utilizó un paquete estadístico SPSS 11.0 el cual se obtuvo el coeficiente de correlación de Pearson y una prueba T de Student para muestras independientes (Bravo, R. 1994).

5 RESULTADOS

TABLA 1.1 DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS RELACIONADOS CON LA EDAD		
EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
17-23	21	7
24-29	36	12.3
30-36	70	23.8
37-42	48	16.3
43-49	54	18.3
50-56	43	14.6
57-63	17	5.7
64-69	3	1
70-76	2	0.6

Tabla 1..2 Años laborando en ambas empresas			
Años en la empresa	Empresa Pública	Empresa Privada	Total
1	9	34	43
2	6	23	29
3	9	15	24
4	0	15	15
5	8	10	18
6	2	6	8
7	6	1	7
8	3	3	6
9	1	3	4
19	4	8	12
11	2	3	5
12	7	5	12
13	1	1	2
14	1	5	6
15	9	7	16
16	5	0	5
17	1	0	1
18	2	1	3
19	5	0	5
20	11	2	13
21	1	0	1
22	4	0	4
23	4	0	4
24	3	0	3
25	8	0	8
26	5	0	5
27	3	1	4
28	6	0	6
29	5	0	5
30	8	0	8
31	2	0	2
32	1	0	1
34	1	1	2
36	3	0	3
37	2	0	2
39	2	0	2
Total	150	145	295

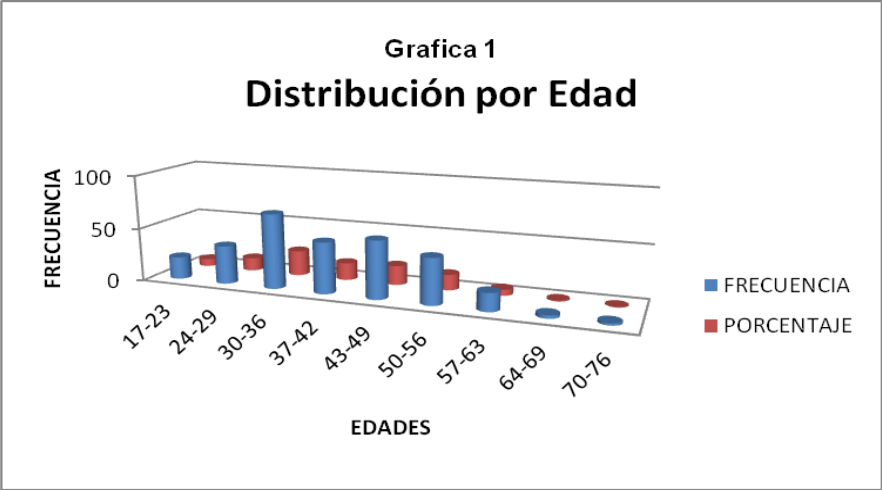
Tabla 1.3 Datos sociodemográficos			
VARIABLE	GRUPO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Estado Civil	SOLTERO	117	39.7
	CASADO	156	52.9
	DIVORCIADO	8	2.7
	VIUDA	4	1.4
	OTRO	10	3.4
	Total	295	100,0
Sexo	MASCULINO	125	42.4
	FEMENINO	170	57.6
	Total	295	42,4
Escolaridad	Primaria	9	3.1
	Secundaria	34	11.5
	Preparatoria	91	30.8
	Licenciatura	136	46.1
	Especialidad	25	8.5
	Total	295	100
Tipo de Empresa	Pública	150	50.8
	Privada	145	48.8
	Total	295	99.7

La muestra estuvo conformada por 295 sujetos 150 del sector público que corresponde al 50.8% y 145 del sector privado que equivale a 48.8%. Como se puede observar en la Tabla 1.1, se concluye que existe una amplia dispersión en las edades de los sujetos que participaron en dicha investigación.

En la tabla 1.2, se puede observar que el 7.33% del personal que labora en el sector público, llevan laborando 20 años, mientras que en el privado la mayoría solo tiene un año laborando, correspondiendo al 23.44%.

También podemos observar, como se muestra en la tabla 1.3 que el 57.6% son mujeres y el 42.4% son hombre.

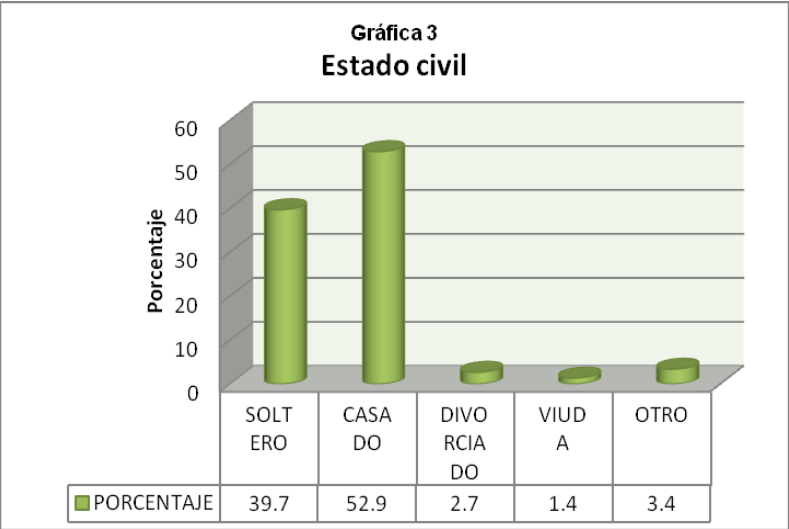
La edad de los sujetos estuvo comprendida entre los 17 a los 72 años. Observándose que el grupo de edad predominante es de 30-36 y 43-49 años, respectivamente (Gráfica 1).



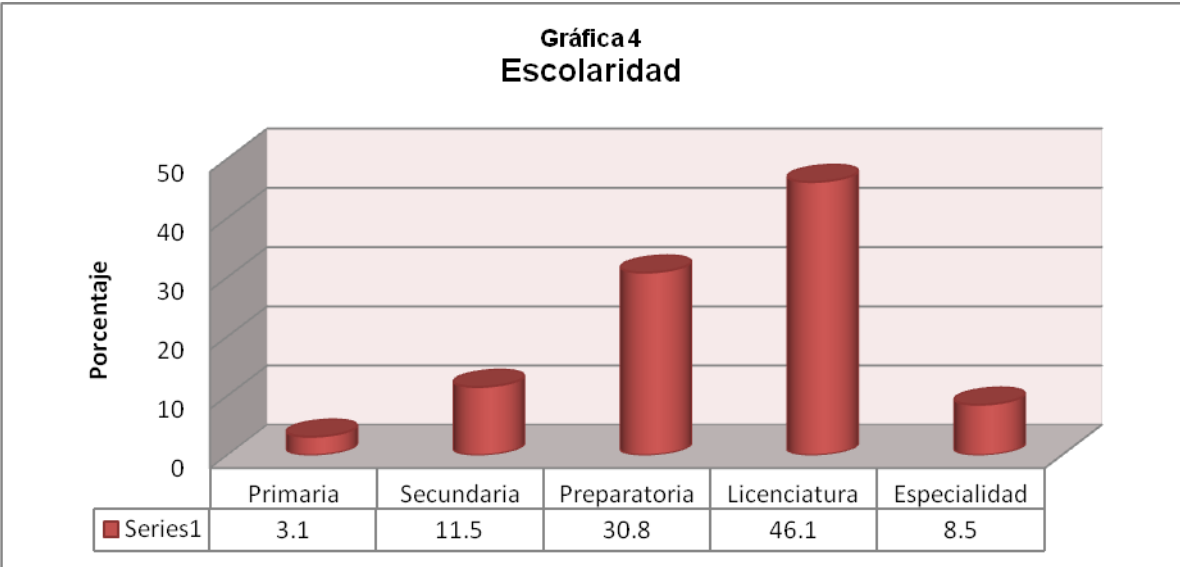
En cuanto a características laborales, se encontró una diferencia en los años de permanencia, laborando en empresas públicas y en empresas privadas ya que en sector privado su duración en promedio va de 1 a 4 años, mientras que en el sector público hay mayor estabilidad de 15, 20 y 25 años (Gráfica 2).



Respecto al estado civil se observó que, el 52.9% son casados: 93 personas del sector público y 63 personas del sector privado; el 39.7% son solteros: 41 personas del sector público y 73 personas del sector privado y un porcentaje mínimo son de viudos, divorciados y otros (Gráfica 3).



En cuanto al nivel educativo el 46.1% cuenta con estudio Licenciatura, 30.8 % cuenta con estudios de Preparatoria, 11.5% de secundaria, 8.5% estudio una especialidad y solo el 3.1% cuentan con la primaria (Gráfica 4).



5.1 Análisis de confiabilidad

Para determinar la Confiabilidad de las escalas aplicadas, se calculó el Coeficiente de Confiabilidad Alpha de Cronbach, encontrando que tanto la escala de Satisfacción laboral (ISL*66) y la escala de Clima social (WES), cuentan con alfas lo suficientemente estables para afirmar que su confiabilidad interna representa un nivel adecuado de consistencia, condición para aseverar que los sujetos respondieron de manera homogénea en ambos instrumentos. En la tabla 2 se muestran los resultados.

Tabla 2 Análisis de Confiabilidad Interna de Cronbach por escala		
INSTRUMENTO	REACTIVO	ALFA CRONBACH
ISL*66	66	.947
WES	90	.582

5.2 Análisis de Resultados

Se aplicaron correlaciones bivariadas de Pearson, para analizar el grado de relación entre Clima Social y Satisfacción laboral.

En términos generales, se concluye que existe una correlación negativa poco significativa entre el clima social y la satisfacción laboral. No obstante es importante señalar que la asociación positiva y significativa en el factor comunicación juega un papel elemental, debido al alto puntaje (.831), encontrado en relación con el factor de desarrollo personal, que entre mejor comunicación haya, mejor será el desempeño personal. Así también el factor comunicación está correlacionado positivamente con el factor de evaluación institucional, lo que indica que a mayor comunicación, mejor será la evaluación del desempeño.

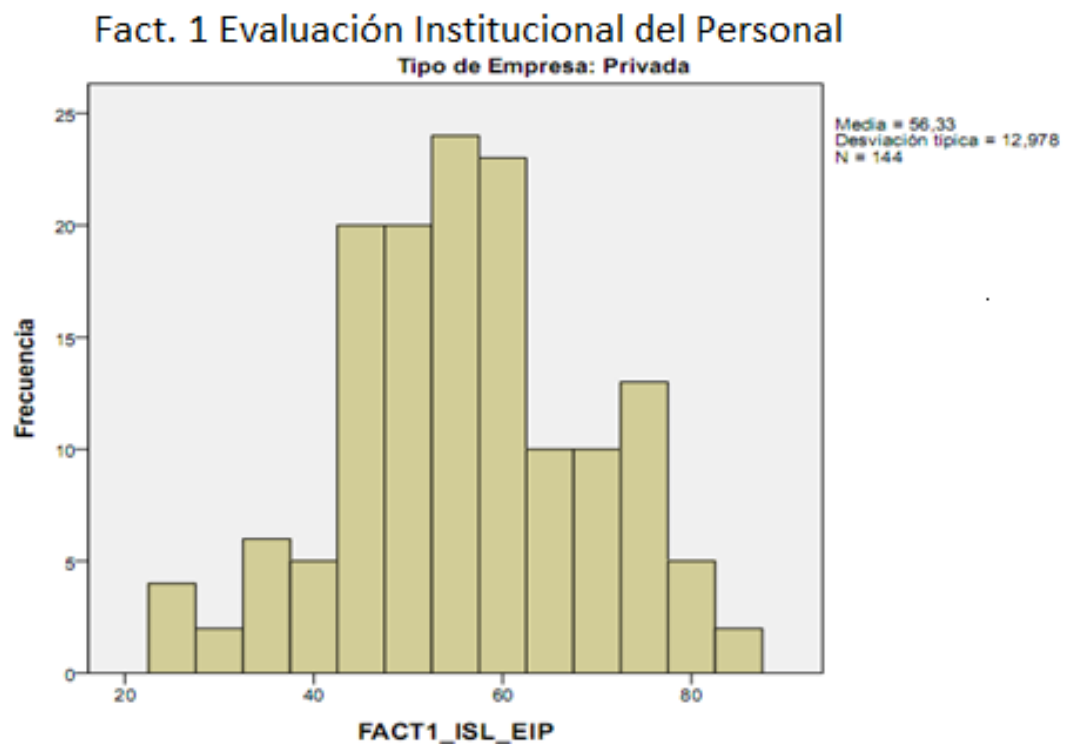
Dentro de esta investigación se encontró un fuerte grado de relación positiva (.831) en lo que respecta al factor de la evaluación institucional y el factor de desarrollo y, la capacitación para el desempeño personal, lo que demuestra que entre mayor sea el desarrollo y la capacitación, se podrá desempeñar mejor el sujeto en las tareas que se le encomienden y por ende tendrá mejores resultados en su desempeño laboral.

La autonomía como factor juega un papel importante dentro del factor de evaluación institucional del personal (-.446) siendo así que, percibiéndose la persona más independiente y autónoma, menos rigurosa será la evaluación institucional. Asimismo, en el factor autonomía comparado con el factor desarrollo, capacitación y actualización para el desempeño, (-.439) se encontró una relación moderada negativa en la cual la persona se percibe con menor autonomía.

5.3 Análisis de Correlación por factor y por tipo de empresa

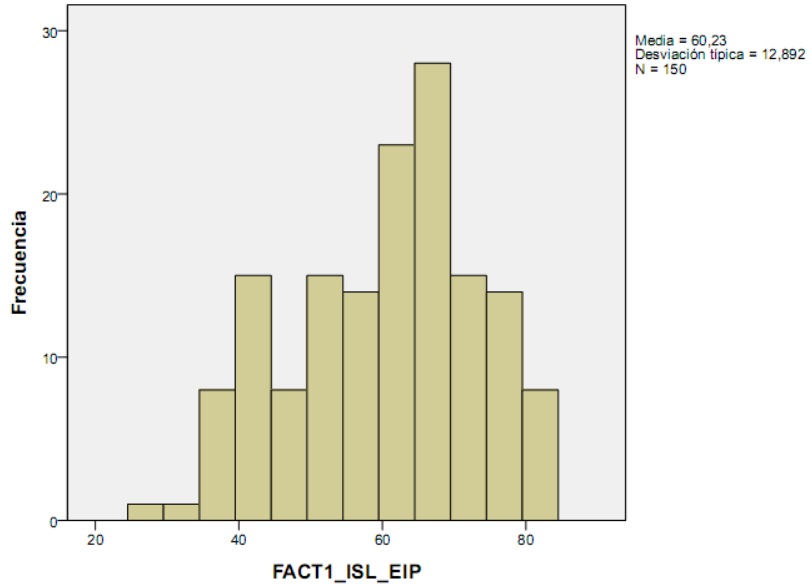
Realizando un análisis más estructural y por empresa, se encontró que en el Factor de Evaluación Institucional de la prueba de SL a pesar de tener un media relativamente igual en el sector público de 60.23; una desviación tip. de 12.8. En el sector privado su media es de 56.33 y una desviación de 12.9, viendo así una ligera tendencia a evaluar mejor el trabajo en sí mismo, en la empresa del sector público; que en los de sector privado (Gráficas 5 y 6).

..... **Gráfica 5**



Gráfica 6

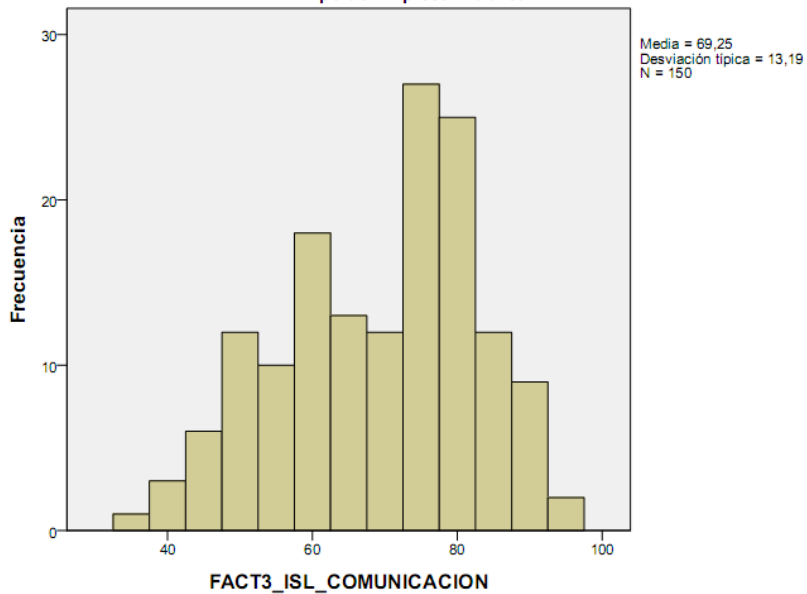
Fact. 1 Evaluación Institucional del Personal
Tipo de Empresa: Pública



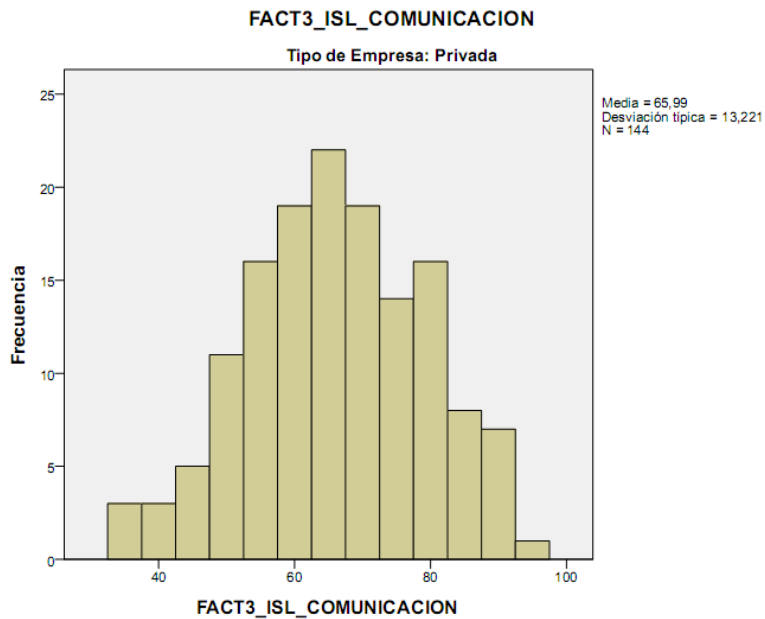
Con el factor de comunicación y relaciones con su jefe de la prueba de SL, se puede decir que hay una tendencia entre el sector público y privado, teniendo el sector público una media de 69.23 y una desviación típica de 13.19; mientras que el sector privado su media es de 65.9 y su desviación de 13.22, siendo así que hay mayor comunicación en las empresas públicas que en las privadas (Gráficas 7 y 8)

Gráfica 7

FACT3_ISL_COMUNICACION
Tipo de Empresa: Pública

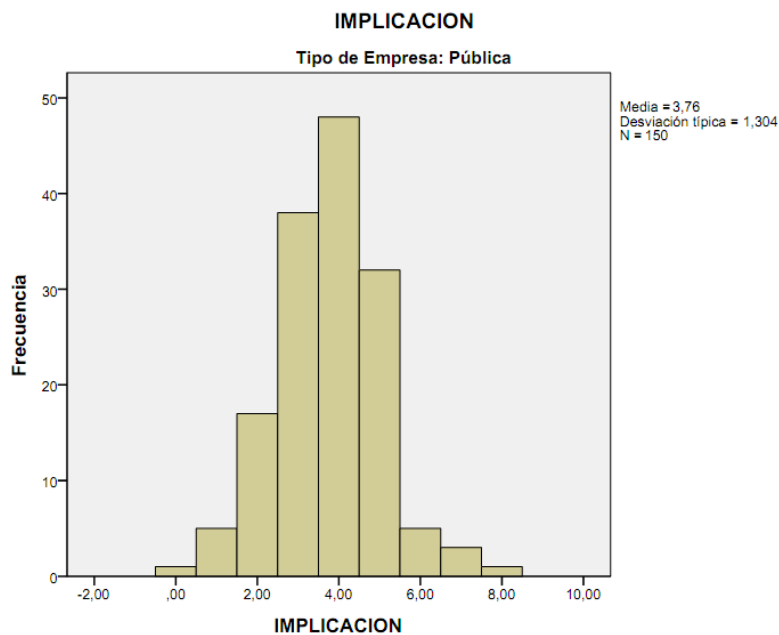


Gráfica 8

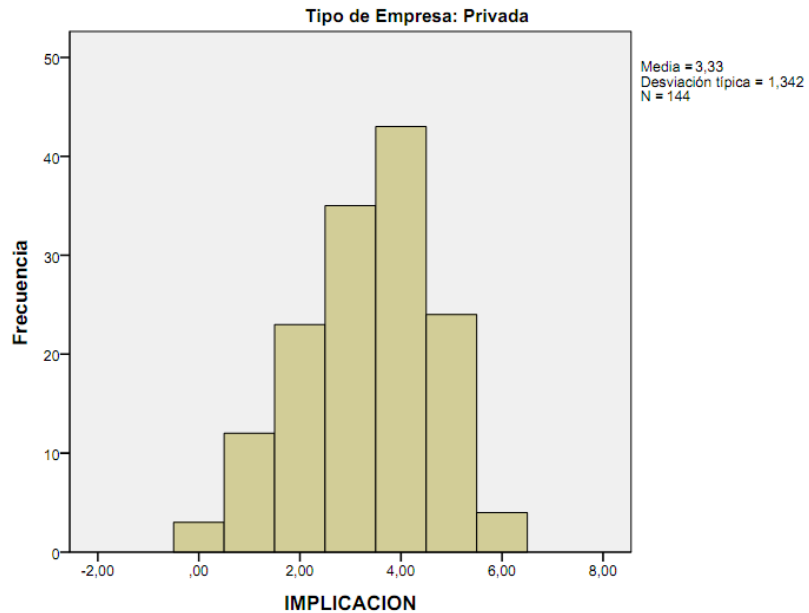


El factor de implicación se encarga de medir el grado en que los empleados se preocupan por sus actividades y se entregan a ella. La empresa pública muestra una media de 3.76 y una desviación de 1.3; mientras que la empresa privada cuenta con una media de 3.33 y una desviación 1.33, lo cual indica que el sector público tiende a preocuparse menos por sus actividades que los que trabajan en sector privado (Gráficas 9 y 10).

Gráfica 9

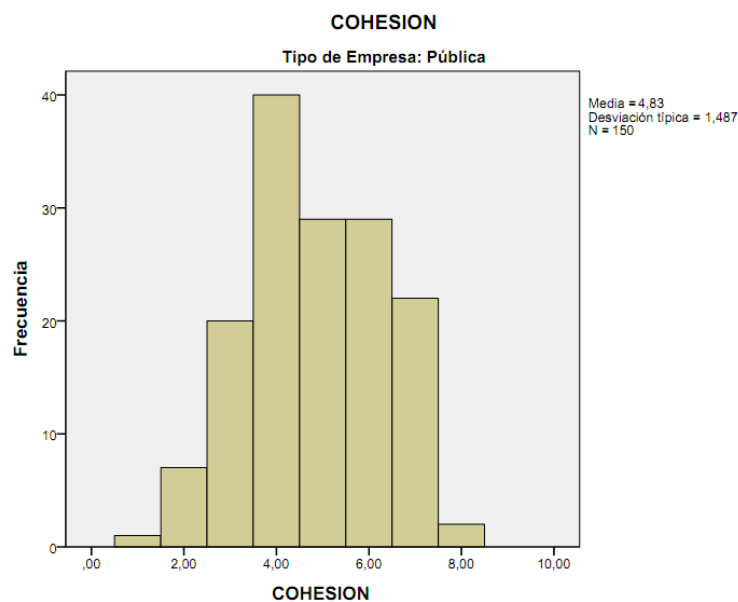


Gráfica 10
IMPLICACION



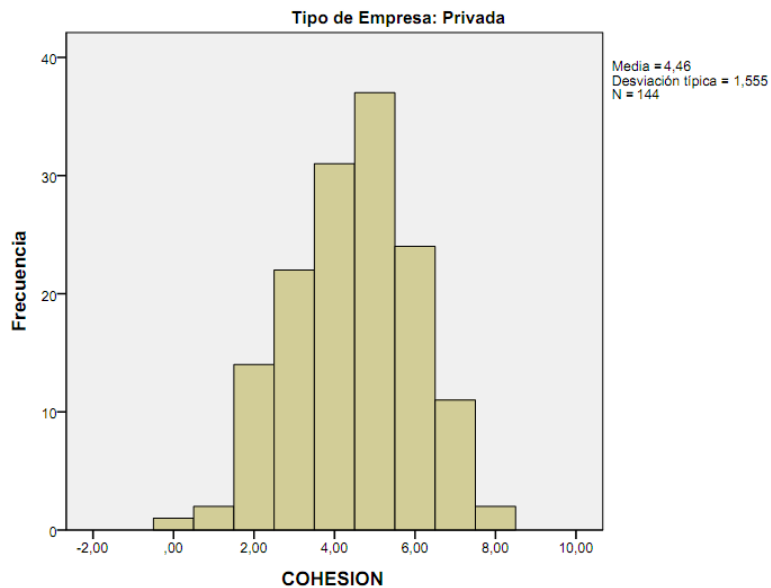
En el factor de Cohesión se ve una ligera tendencia entre ambas empresas. La empresa pública tuvo una media de 4.83 y una desviación típica de 1.487; en cambio la empresa privada cuenta con una media de 4.46 y una desviación típica de 1.555. Lo que implica que en la empresa privada tienden a ayudarse menos entre si y se muestran menos amables con sus compañeros de trabajo que en la empresas pública (Gráficas 11 y 12).

Gráfica 11



Gráfica 12

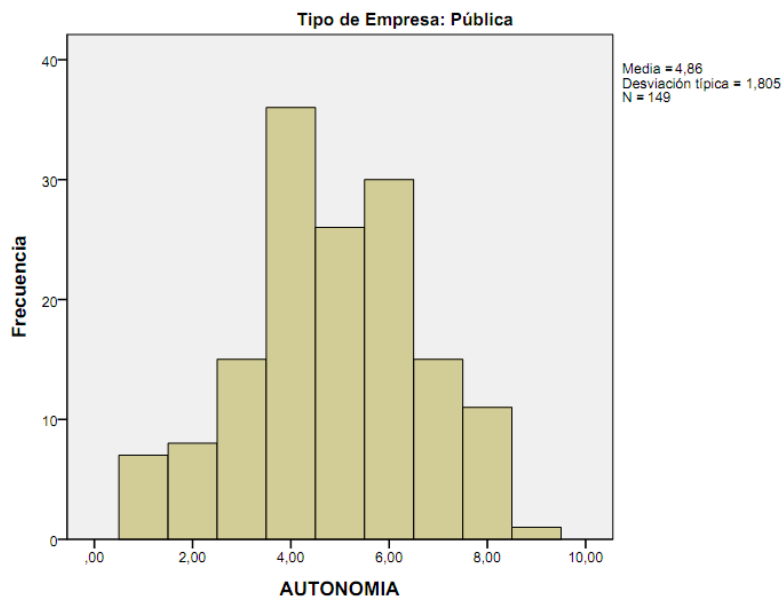
COHESION



El factor de autonomía mide el grado en que se animan a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativa propia. La empresa pública cuenta con una media de 4.86 y una desviación típica de 1.80; mientras que la empresas privada cuenta con una media de 4.72 y una desviación estándar de 1.9, lo que muestra una ligera tendencia hacia la autonomía en la empresa privada, más que en la pública (Gráficas 13 y 14).

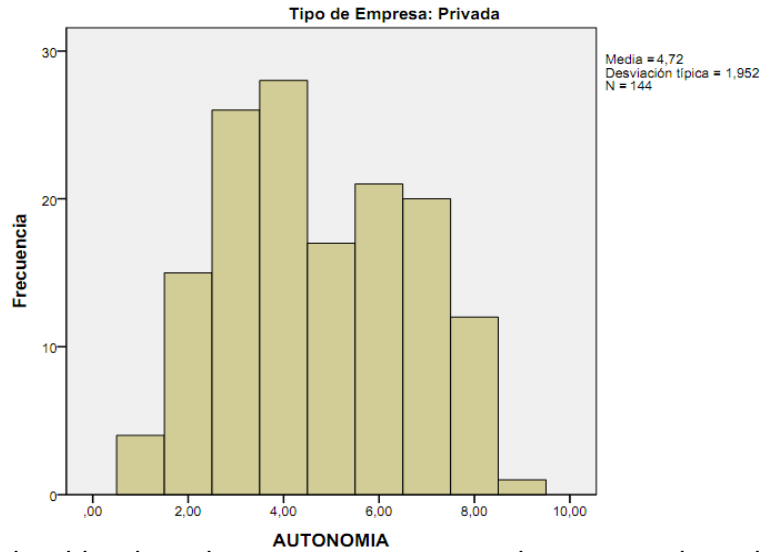
Gráfica 13

AUTONOMIA



Gráfica 14

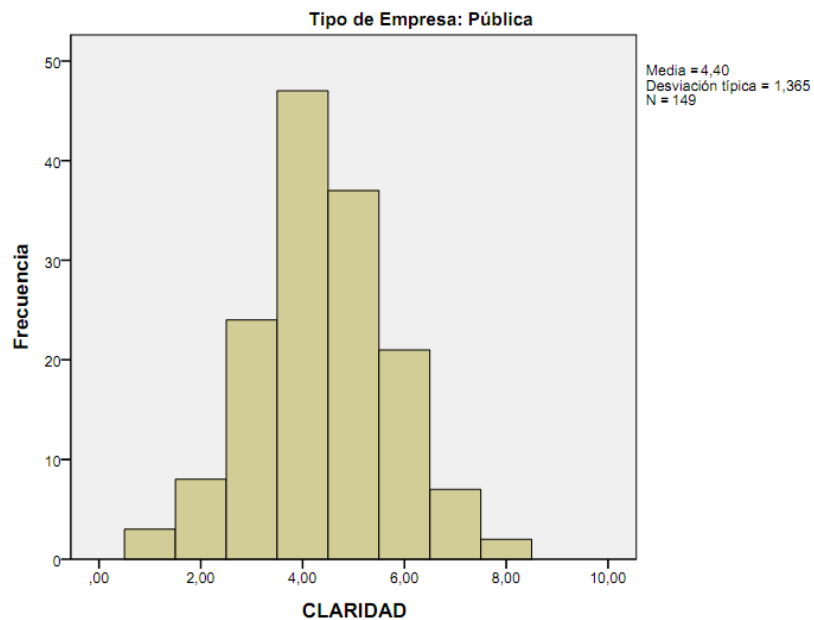
AUTONOMIA



El factor de claridad, mide el grado en que se conocen las expectativas de las tareas diaria, se explican las reglas y los planes de trabajo viendo que en el sector público hay una media de 4.40 y una desviación típica de 1.3; mientras que en el sector privado se obtuvo una media de 4.42 y una desviación típica de 1.5, encontrándose una ligera tendencia en el sector público, en cuanto a que se conocen más las expectativas de las tareas y los planes de trabajo, que en el privado (Gráficas 15, 16 y 17).

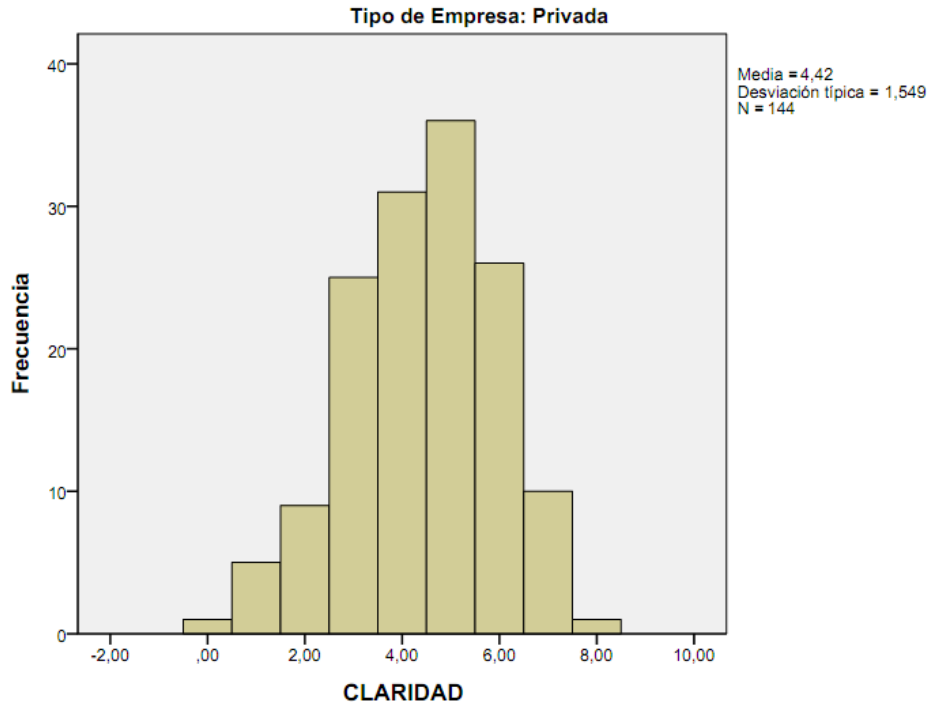
Gráfica 15

CLARIDAD

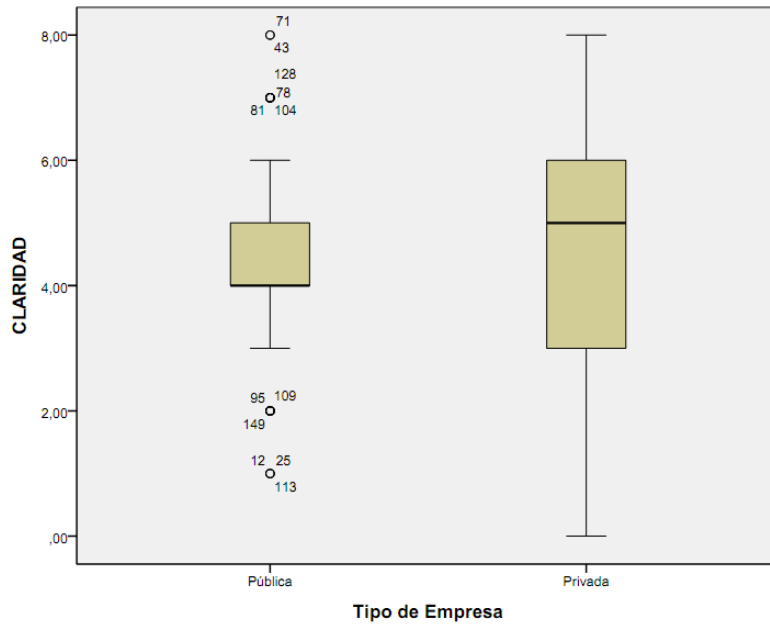


Gráfica 16

CLARIDAD

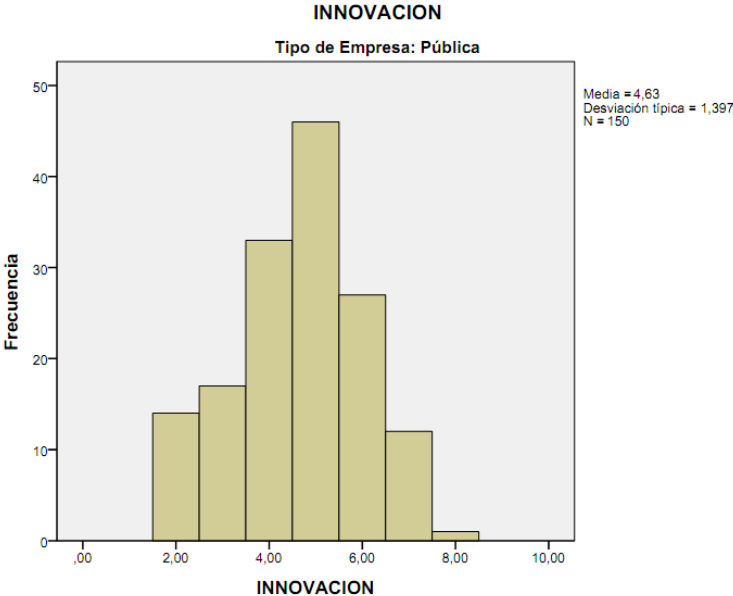


Gráfica 17

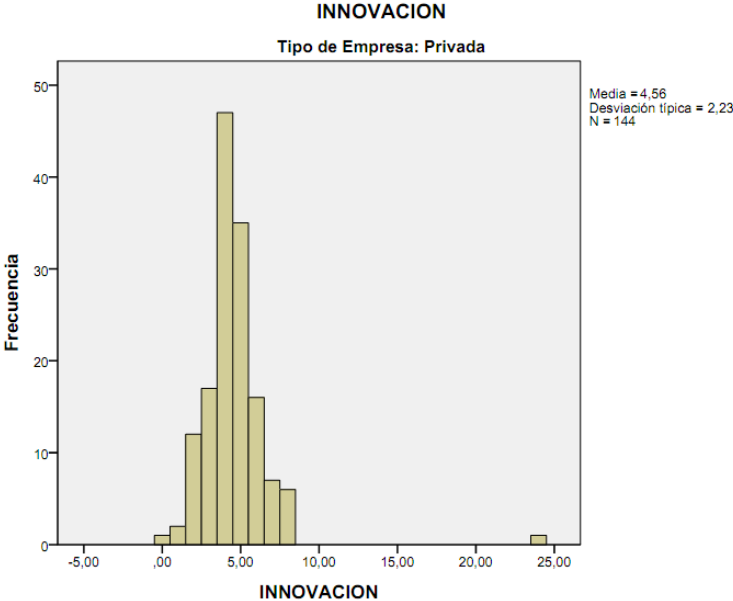


Con lo que respecta al factor de Innovación que mide el grado en se subraya la variedad, el cambio y los nuevos enfoques, se encontró una variabilidad de respuestas al comparar ambos tipos de empresa, encontrando en la empresa pública una media de 4.63 y una desviación típica de 1.39; mientras que en la empresa privada se encontró una media de 4.56 y una desviación típica de 2.23, detectándose cierta tendencia de innovación en la empresa pública más que en las empresa privada (Gráfica 18, 19 y 20).

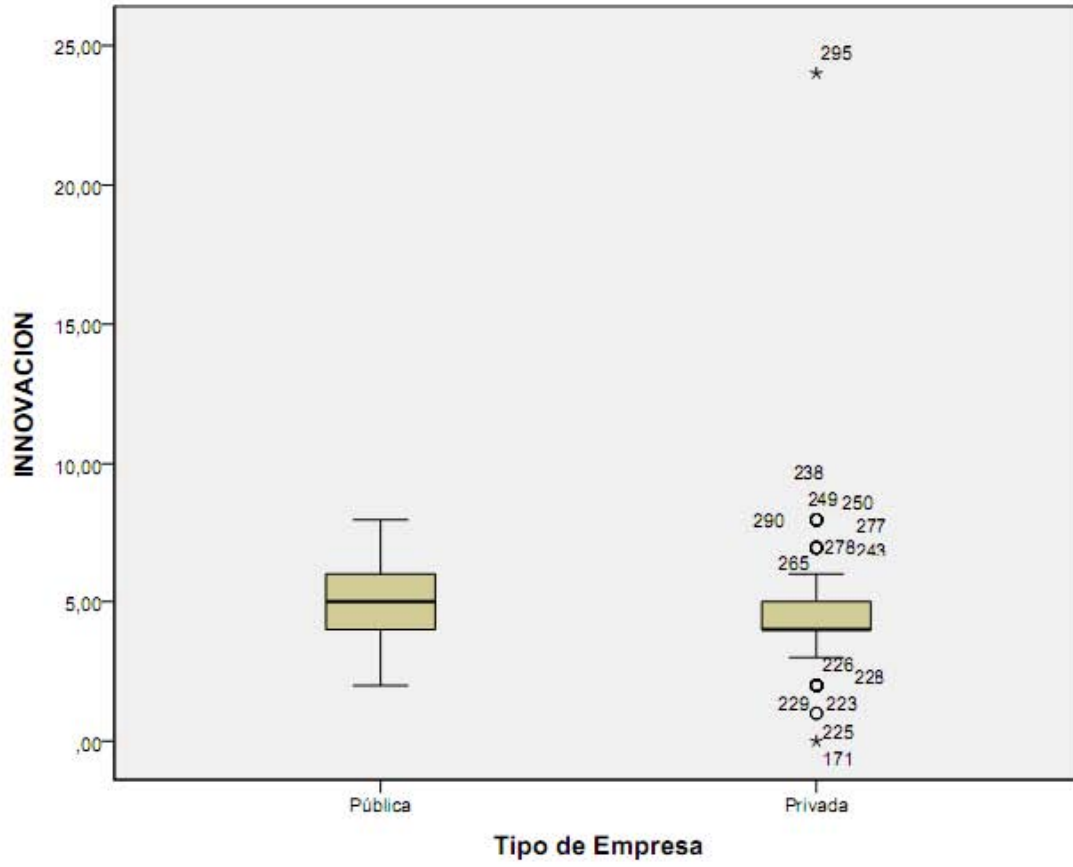
Gráfica 18



Gráfica 19



Gráfica 20



5.4 Análisis de Prueba T de Student para muestras independientes.

Tabla 3
Prueba de muestras independientes

	Prueba T para la igualdad de medias		
	t	gl	Sig. (bilateral)
FACT1_ISL_EIP	2,585	292	,010
EVALUACION INSTITUCIONAL DEL PERSONAL	2,584	291,341	,010
FACT2_ISL_DCA	1,074	291	,284
DESARROLLO, CAPACITACIÓN Y ACTUALIZACIÓN PARA EL DESEMPEÑO	1,074	290,551	,284
FACT3_ISL COMUNICACION	2,121	292	,035
	2,121	291,454	,035
FACT4_ISL_SCL	1,610	292	,108
SALUD Y CONDICIONES LABORALES	1,608	288,041	,109
IMPLICACION	2,809	292	,005
	2,808	290,580	,005
COHESION	2,076	292	,039
	2,074	289,880	,039
APOYO	,201	292	,841
	,201	289,979	,841
AUTONOMIA	,623	291	,534
	,623	287,367	,534
ORGANIZACION	,544	292	,587
	,543	287,791	,588
PRESION	1,230	292	,220
	1,228	286,394	,220
CLARIDAD	-,121	291	,903

Tabla 4

Estadísticos de grupo

	SEXO	N	Media
FACT1_ISL_EIP EVALUACION INSTITUCIONAL DEL PERSONAL	MASCULINO	125	57,56
	FEMENINO	170	58,91
FACT2_ISL_DCA DESARROLLO, CAPACITACION Y ACTUALIZACIÓN PARA EL DESEMPEÑO	MASCULINO	124	93,10
	FEMENINO	169	93,87
FACT3_ISL_ COMUNICACION	MASCULINO	125	67,23
	FEMENINO	170	67,95
FACT4_ISL_SCL SALUD Y CONDICIONES LABORALES	MASCULINO	125	11,86
	FEMENINO	170	12,09
IMPLICACION	MASCULINO	125	3,5040
	FEMENINO	170	3,5824
COHESION	MASCULINO	125	4,6560
	FEMENINO	170	4,6412
APOYO	MASCULINO	125	4,9760
	FEMENINO	170	4,7706
AUTONOMIA	MASCULINO	125	4,8160
	FEMENINO	169	4,7929
ORGANIZACION	MASCULINO	125	3,8480
	FEMENINO	170	3,8353
PRESION	MASCULINO	125	4,7920
	FEMENINO	170	4,7647
CLARIDAD	MASCULINO	125	4,2800
	FEMENINO	169	4,5148
CONTROL	MASCULINO	125	4,2320
	FEMENINO	170	4,4176
INNOVACION	MASCULINO	125	4,4640
	FEMENINO	170	4,6941
COMODIDAD	MASCULINO	125	4,0560
	FEMENINO	170	3,9471

Como se muestra en la Tabla 3 los resultados exponen que en ambas muestras hay una diferencia estadísticamente significativa en los factores de comunicación, con un nivel de significancia de (.035), con una media de 67.23 en hombres y 67.95 en mujeres, con una desviación estándar de 13.037 en hombres y 13.455 en mujeres (Tabla 4), lo que indica que las mujeres tienden a comunicarse más que los hombres.

El factor de Cohesión: con un nivel de significancia de (.039) una media de 4.6560 en hombres y 4.6412 en mujeres con una desviación típica de 1.52455 en hombres y 1.53290 en mujeres (Tabla 4), lo que indica una ligera tendencia en el sexo masculino, mostrándose generalmente más amables entre si los hombres, que entre las mujeres.

La Implicación como factor, cuenta con un nivel de significancia de (.005) una media de 3.5040 en personas del sexo masculino y 3.5824 en personas del sexo femenino con una desviación estándar de 1.33576 en personas del sexo masculino y de 1.33976 en personas del sexo femenino, que indica que las mujeres tienden a preocuparse más por sus actividades y se entregan más a ellas que los hombres.

5.5 CONCLUSIONES

La vida está hecha de momentos y más especialmente de instantes experienciales, con significados positivos o negativos para el sujeto, que acumula en su memoria. Por otro lado nuestra sociedad consumista en extremo, lejos de aportar felicidad al hombre lo está convirtiendo en un ser insatisfecho, que cada vez necesita más experiencias de cualquier clase, que calmen su insaciable necesidad de goce.

La sociedad ha intercambiado los sueños comunes individuales y personales de cada ser humano, por un sueño global de poder, prestigio y dinero, que más que sueño se convierte para muchos en pesadilla, independientemente de que logren o no su objetivo de riqueza, poder y belleza exterior.

Es por ello que el presente estudio tuvo como finalidad analizar dos de los factores que se considera, influyen en la conducta del individuo, así como de la calidad de su trabajo dentro del entorno laboral en que se desenvuelve, como lo es el ambiente social y como éste, puede influir en la satisfacción laboral, encontrando así una correlación negativa y poco significativa en términos generales; esto puede deberse a la multiplicidad de factores que en los últimos años han surgido, existiendo actualmente una importante cantidad de estudios sobre clima social y satisfacción laboral. Así por ejemplo, se han hecho investigaciones sobre las relaciones del clima y la conducta de liderazgo (Schein, 1985), la satisfacción y el compromiso con la organización (Mathieu, 1991; Mathieu y Zajac, 1990), la satisfacción y el ausentismo y la rotación del personal (Porter, Steers, Mowday y Boulian, 1974), la satisfacción y el rendimiento (Petty, McGee y Cavender, 1984). Sin embargo, a pesar de la abundante literatura sobre clima social y satisfacción laboral, el acuerdo entre los autores sobre el contenido de ambos constructos dista de ser completo (Martín, M. 2000).

No obstante, se encontró una asociación positiva y significativa en el factor comunicación de clima social y el factor desarrollo personal de satisfacción laboral. Así mismo se observó que el factor comunicación está correlacionado positivamente con el factor de evaluación institucional, lo que indica que a mayor comunicación, mejor será la evaluación del desempeño laboral, no por algo Lickert (1967 citado en Martín, M. 2000) cataloga a la comunicación como algo fundamental y principal en las dimensiones del clima social y como se efectúa está en la misma. También es importante destacar el factor de la

evaluación institucional, que cómo menciona Brunet (1987), se basa en la apreciación sistemática de un subordinado según el trabajo cumplido, de acuerdo a sus aptitudes, así como las otras cualidades necesarias y esenciales para la buena ejecución de su trabajo y el factor de desarrollo- capacitación, ya que como indica Martín (2000), el desarrollo de la organización se basa en el desarrollo de las personas y en su capacidad para incorporar nuevas formas que hacen que la institución pueda trabajar mejor. Pues entre mayor sea el desarrollo y la capacitación, se podrá desempeñar mejor el sujeto en sus labores y por lo tanto, tendrá mejor evaluación de su desempeño.

Analizando investigaciones anteriores, se encontró un fuerte grado de influencia en las variables llamadas sociodemográficas tanto en la satisfacción laboral, como en el clima social, lo que podría explicar el porqué de la correlación negativa y poco significativa.

En la variable edad, se encontró que a mayor edad, hay mayor satisfacción por el tipo de tareas, funciones y actividades que realizan, pero hay menos satisfacción por las oportunidades de promoción, lo cual indica que la insatisfacción laboral en jóvenes se ha intensificado, debido a que las expectativas de las nuevas generaciones son mayores a las generaciones pasadas. La edad de los sujetos comprendida en esta investigación es demasiado variable pues va desde los 17 a los 72 años. Lo que indicaría que los sujetos más satisfechos son los de 72 años y los menos satisfechos, los de 17 años.

Investigaciones anteriores, como la mencionada por Aragón M (20003), nos muestran una tendencia en la cual, a mayor antigüedad en la empresa, menos satisfacción con las oportunidades de promoción y la relación que existe con los jefes se hace más densa. Esto puede deberse a que los empleados con frecuencia no reciben propuestas de posibilidades de progreso.

En esta investigación, al hacer una comparación entre el sector público y privado se observa que hay mayor antigüedad o mayor estabilidad laboral en la empresa pública, lo que muestra que puede haber menos satisfacción en ésta, que en la privada.

En cuanto al nivel educativo, la literatura refiere que hay mayor satisfacción en la relación con compañeros y jefes de los que cuentan con estudios de secundaria; mientras que los que tienen menos satisfacción en relación con sus compañeros, son los que cuentan con carrera técnica y los que tienen menos satisfacción en relación con el jefe y oportunidades de promoción, son los que cuentan con estudios de licenciatura. Esto puede deberse a

que los profesionistas esperan aprender, conocer más y consideran contar con más habilidades para desarrollar su trabajo, pidiendo menos supervisión y que se les delegue más. Con lo que respecta a esta investigación es su mayoría con un 46.7% cuentan con estudios de licenciatura, lo que indicaría cierto grado de insatisfacción en esta población.

En cuanto al tipo de actividades que desempeñan en ambas empresas y al hacerse la comparación, se encontró una ligera tendencia a evaluar mejor el trabajo en sí mismo por la empresa pública, que la privada. También se encontró que hay mayor comunicación en la empresa pública que en la privada.

En el sector privado tienden a preocuparse menos por sus actividades y a ayudarse menos entre sí y se muestran menos amables con sus compañeros, que los que trabajan en el sector público.

Por lo que se refiere a la autonomía, hay una ligera tendencia en percibirse como más autónomos los de empresa privada, que en la pública, pero en ésta se conocen mejor los planes de trabajo y las expectativas laborales, además de que se encontró una ligera tendencia de mayor innovación en empresa pública más que en la privada.

Finalmente, se realizó un análisis de muestras independientes en el que se compararon las respuestas entre hombres y mujeres, en las cuales no se encontró mucha diferencia, en términos generales, las mujeres tienden a comunicarse mejor que los hombres, no obstante, los hombres suelen mostrarse más amables que las mujeres, pero ellas tienden a preocuparse más por sus actividades y se entregan a las tareas encomendadas más que los hombres.

Con base en lo expuesto, se puede deducir que el clima social y la satisfacción laboral además de tener una correlación estadísticamente significativa, se muestra inversamente proporcional, aceptando la hipótesis alternativa, que indica que otros factores son los que influyen en la satisfacción laboral y no necesariamente el clima social y que esto puede deberse a un fuerte impacto de las variables sociodemográficas sobre el comportamiento humano, por lo que su conocimiento puede ayudar a comprender mejor al individuo, ya que, proyectando su impacto se puede mejorar su calidad de vida, en su trabajo y en su contexto social.

Esta investigación, pretende obtener cierto impacto más que nada, para crear conciencia en todas las personas que tienen bajo su supervisión, gente a su cargo, ya que se considera que el problema fundamental en las organizaciones, tiene que ver con la mentalidad de los directivos y la falta de atención en los seres humanos que se encuentran bajo su custodia. De tal manera, que si se toma en cuenta a una persona en su aspecto integral y no solo como agente productivo, puede tolerar condiciones poco favorables e incluso sobre carga de trabajo debido a que le agradan las tareas a desempeñar. En la medida en que el trabajador se siente valorado y apreciado, éste influirá favorablemente en su entorno laboral propiciando condiciones de confianza y compañerismo, así como el fortalecimiento del trabajo en equipo.

Se destaca por último, que lo esencial es ir fomentando y aprovechando la opinión de los colaboradores para que, de esta forma se puedan ir detectando las necesidades reales de la organización, con el fin de crecer tanto en el ámbito personal, como en la calidad y productividad de la empresa. Acorde a las necesidades del personal basado en la confianza de la comunicación, se propondrían las debidas estrategias de crecimiento de la Institución

5. 6 Limitaciones y Sugerencias.

Una de las limitaciones encontradas en esta investigación, fué en primer lugar el no contar con un instrumento como tal, que mida relaciones humanas en el ámbito laboral, por otro lado la falta de elaboración de instrumentos con mayor consistencia interna y validados en la población mexicana ya que García y Silva (1998 citado en Díaz, A. 2010), realizaron un estudio en México para obtener la confiabilidad de la prueba de Clima Social (WES) mediante 17 muestras en 14 ciudades de la Republica Mexicana (Monterrey, Guadalajara, Distrito Federal, Hermosillo, Chihuahua, León, Mérida, Cuernavaca, Tampico, Torreón, Veracruz, Culiacán, Morelia y Acapulco), con una muestra total de 626 sujetos de diferentes empresas, la muestra fue integrada por 147 mujeres y 479 hombres con formación académica desde nivel secundaria hasta formación profesional. Para comprobar la consistencia interna de los reactivos del instrumento de medición se utilizo el alfa de Cronbach que produce valores que oscilan entre 0 y 1, se obtuvo su confiabilidad para ver que consistente es la prueba obteniendo una confiabilidad de Alpha de .7789, lo que nos indica que este índice es adecuado para ser aplicado en población mexicana. Es importante señalar que el análisis de varianza solo se realizo en tres

ciudades: D.F., Monterrey y Guadalajara;0 esto explicaría el porqué en dicha investigación se obtuvo un alpha de Cronbach de .582.

Otras de las limitaciones que se encontraron en esta investigación, fue por una parte, el tamaño de la muestra, ya que en la actualidad es muy difícil que las empresas se presten para hacer una investigación como ésta, debido a que piensan que se puede hacer mal uso de la información y que se perjudicaría así la imagen y el prestigio de estas empresas. Por otro lado, la falta de colaboración de los mismos sujetos, que consideran este tipo de estudios como pérdida de tiempo.

Con respecto a las sugerencias, se consideran, de acuerdo al estudio realizado entre otras, las siguientes:

Se sugiere, tanto a la empresa pública como a la privada, el fomento a la confianza de los jefes con los subordinados a través del diálogo y el respeto mutuo, así mismo, que se establezcan estrategias de capacitación en la mejora del trabajo a realizar, mediante talleres y cursos enfocados a las debilidades detectadas en el estudio, con el fin de convertir éstas en fortalezas que apoyen el trabajo de estas dos diferentes empresas, de acuerdo a su manejo y característica propias.

También se propone un cuadro de incentivos y/o recompensas que estimulen de forma adecuada a los mejores empleados, a través de una competencia justa y equitativa, que valore de manera real su trabajo; de esta forma se fortalecerá el interés de todos por mejorar la eficacia y la eficiencia de su desempeño laboral, en ambos tipos de empresa.

6 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcover de la Hera, C. (2004) Introducción a la Psicología del Trabajo. Madrid: McGraw Hill/Interamericana.
- Aragón, M. (2003) Maquiavelismo y Satisfacción Laboral. Tesis de licenciatura en Psicología. Fac. de Psicología UNAM:
- Bravo, R. (1994) Técnicas de Investigación Social, Edit. Paraninfo.
- Bedoya, V. (2007) Liderazgo Carismático y Satisfacción Laboral. Primera fase de validación del instrumento EMELEC. Tesis de licenciatura en Psicología. Fac. de Psicología UNAM.
- Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones. México; trillas.
- Bustos, P.; Miranda, M; Peralta, R. (2009) Estudio de clima organizacional; Portal sobre gestión de recursos humanos en las organizaciones. <http://www.secretosenred.com/articles/2143/1/Climaorganizacional/Paacutegina1.html>. consultado el 20 de mayo del 2011
- Caiden, G; Caiden, N. (1998) Enfoques y lineamientos para el seguimiento, la medición y la evaluación del desempeño en programas de sector público. Revista del CLAD y Reforma y Democracia No 12 Caracas.
- Chiavetano, I. (2004) Comportamiento Organizacional; México: International Thomson Editores.
- Cuadra, A.; Veloso, C. (2007) Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las organizaciones. Revista Universum N° 22 Vol.2:40-56.
- De la Cruz, N. (2005) La motivación, comunicación y actitudes de los empleados como elementos fundamentales en la organización, Revista Perspect. psicol.v.5: Santo Domingo
- Díaz, A. (2010) factores de clima organizacional que influyen en la rotación de personal en una empresa que presta servicios de seguridad privada. Tesis de licenciatura en psicología. Fac. de Psicología UNAM.

- Erandy, B; Olvera, S. (2010) El clima laboral y su relación con el compromiso organizacional en una dependencia gubernamental. Tesis de Licenciatura en Psicología. Fac. de Psicología UNAM.
- García, M. (1998) Confiabilidad de la Prueba de Clima Social en el Trabajo. Tesis de licenciatura en Psicología. Fac. de Psicología UNAM.
- Grzib, G. (2002) Bases cognitivas y conductuales de la motivación y emoción, Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Gutierrez, E; Olvero, S. (2010) El clima laboral y su relación con el compromiso organizacional en una dependencia gubernamental. Tesis de licenciatura en Psicología. Fac. de Psicología UNAM.
- Halloran, J. (1982) Relaciones Humanas, Barcelona: hispano europea.
- Hampton (2009) Autoridad, Influencia y Poder, Administración, Mc Graw Hill 1990 México.
- Hetcher, S. (1992) Técnicas para evaluar con base en la capacidad individual, Santa fe de Bogota, Legis.
- Isaac, S. y Michael, W.B (1981) Handbook in research and evaluation for education and the behavioral sciences. San Diego: Edits Publishers.
- Lerma, A.E. (1999) Círculos de calidad, Revista Adminístrate hoy, Vol. No 57.
- Levy-leboyer, C. (2003) Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas, Barcelona, Gestión.
- Macias, A. (2005) Relación entre motivación y clima organizacional. Tesis de licenciatura en Psicología. Fac. de Psicología UNAM.

Martín, M. (2000) Clima de trabajo y organizaciones que aprenden, Revista Educar No 27, Universidad de Alcalá pp. 103-117. consultado el 28 de mayo de 20011

<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=82341z>

- Maslow, A. (1954) "Motivación y personalidad", Sagitario

- McClelland, D. (1989) Estudio de la Motivación Humana, Madrid Narcea.
- Mendez, R. (2009) Iniciativa Social. Consultado el 14 de septiembre de 2011.
- <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/554740/Las-8-teorias-mas-importantes-sobre-la-motivacion-actualizado.html>
- Molina, M. (2008) Estudios de Clima organizacional. Portal de investigación de los recursos humanos. <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/290-estudios-de-clima-organizacional.html>
- Moreira, J.M y Álvarez, M.C. (2002) Clima organizacional y estrés en una unidad de alto riesgo, Revista de servicio de urgencias. hospital de cabueñes,;V.14 Pp.6-12
- Ogliastrì, E. et al. (1999) Cultura y liderazgo organizacional en 10 países de América Latina. El estudio Globe. Academia Revista Latinoamericana de Administración No 22. Consultado el 8 de febrero de 2011
<http://revistaacademia.uniandes.edu.co/index.php/Cladea/article/viewArticle/183>
- Ovejero, A (2006) Psicología del Trabajo en un mundo globalizado; Editorial Biblioteca Nueva, S. L, Madrid.
- Palmero, F; Martínez, F. (2008) Motivación y Emoción, McGraw Hill Interamericana; Madrid, México.
- Peiro, J.M; Prieto, F. (2007) Tratado de psicología del trabajo, Vol. 1; Editorial Síntesis, S. A; Madrid.
- Pérez, R.C; Garza, M.T (2007) Comportamiento Organizacional y Satisfacción Laboral, Revista Panorama Administrativo Año 2 No 3 Instituto Tecnológico de Celaya.
- Petri, H. (2006) Motivación, teoría investigación y aplicaciones, México, D.F: International Thomson.
- Kerth, D. y Newstrom, J. (2003) Comportamiento humano en el trabajo: McGraw-Hill/Interamericana Editores.

- Reeve, J. (2003) Motivación y Emoción: MacGraw-Hill Interamericana Editores S.A de C.V.
- Rodríguez, A. (1998) Introducción a la Psicología del Trabajo y de las organizaciones: Madrid, Pirámide.
- Rodríguez, A; Díaz, F. (2004) Psicología de las organizaciones, Barcelona UOC
- Rodríguez, F; Alcober, C. (2003) Introducción a la psicología de las organizaciones, Editorial Alianza, Madrid.
- Rodríguez, M. (1988) Motivación al trabajo, México: El Manual Moderno.
- Salgado, J.; Remeseiro, C.; Iglesias, M. (1996) Clima organizacional y Satisfacción Laboral en una PYME, Revista Psicothema, 1996. Vol. 8, nº 2, pp. 329-335.
- Spector, P. (2002) Psicología Industrial y Organizacional Investigación y Práctica. México; Editorial Manual Moderno.
- Topa, G; Lisbona, A; Palaci, F. Alonso, E. (2004) La relación de la cultura de los grupos con la satisfacción y el compromiso de sus miembros: un análisis multi-grupos. Revista Psicothema Vol. 16 No 3 pp. 363- 368.
- Uribe, J. (2008) los cinco grandes y maquiavelismo en trabajadores mexicanos: un estudio de personalidad y manipulación. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones Vol. 24, No 1 pp. 61-79

http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_pdf&pid=S157659622008000100004&lng=es&nrm=iso&tlng=es. Consultado el 6 de febrero de 2011
- Valencia, M (2001) Propuesta para medir la relación supervisión-satisfacción laboral en enfermería, Revista de enfermería IMSS, Vol. 9 (2) <http://www.imss.gob.mx> . Consultado el 14 de abril de 2011
- Vallejo, D.R; Agulló, T. (2004) El burnout y las manifestaciones psicosomáticas como consecuentes del clima organizacional y de la motivación laboral, Revista Psicothema, Vol. 16, No 1, pp. 125-135 www.psicothema.com

7 ANEXOS,

ANEXO 1. (Elaborado por Galicia & Hernández, 2002)

CUESTIONARIO DE ISL*66

INSTRUCCIONES:

Este índice consta de una serie de enunciados o proposiciones enumeradas. Junto a cada uno de ellos se les ofrecen cinco posibles respuestas. Elija una con la que más se identifique.

Recuerde que *no hay respuestas buenas ni malas*, conteste con la mayor **sinceridad** posible.

A continuación le presentamos un ejemplo:

1. Soy una persona alegre

En la “**hoja de respuestas**” encontrará estas opciones en la que rellenara o tachara la que consideré su respuesta.

1. 1 2 3 4 5

Donde cada número significa lo siguiente:

Totalmente desacuerdo	Desacuerdo	Algunas Veces	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

De acuerdo al ejemplo seleccionará aquella letra con la que concuerde más (en este caso 5)

1. 1 2 3 4

*No escriba en éste cuadernillo, solo en la hoja de respuestas
que le será proporcionada por el examinador.*

¡GRACIAS!

- 1.- La institución me hace sentir como parte importante de ella.
- 2.- Existe forma de saber si hago bien o mal mi trabajo.
- 3.- Puedo acudir a niveles superiores al de mi jefe, cuando existe algún problema, sabiendo que no habrá represalias en mi contra.
- 4.- Es importante la integración del personal dentro de mi área.
- 5.- Cuando cometo un error, mi jefe me lo hace saber de manera inmediata.
- 6.- He recibido felicitaciones por los años que he prestado mis servicios en la Institución.
- 7.- Conozco cómo se evalúan los resultados de mi trabajo.
- 8.- Dentro de mi área de trabajo se delegan las responsabilidades adecuadamente.
- 9.- El convivir con las personas de distintas profesiones me enriquece de forma personal.
- 10.- Existe buen trato con los funcionarios dentro de la institución.
- 11.- Mi jefe inmediato se preocupa por capacitarme para que realice mejor mi trabajo.
- 12.- En mi departamento, se realizan juntas con los diferentes grupos de trabajo.
- 13.- Dentro de las distintas áreas de la institución tengo la oportunidad de trabajar con otras personas.
- 14.- Estoy satisfecho con las prestaciones que me ofrece la Institución
- 15.- Tengo la oportunidad de ascender y progresar en esta Institución.
- 16.- Mis superiores tienen la confianza de que hare mi trabajo en forma correcta.
- 17.- En mi departamento existe colaboración y ayuda mutua con los compañeros, en las actividades que se realizan.
- 18.- Considero atractivo los beneficios que ofrece mi Institución
- 19.- El equipo de trabajo con que cuento está diseñado para realizar adecuadamente las actividades que desempeño.
- 20.- He sido promovido por mis logros en el trabajo.
- 21.- El actualizar mis conocimientos, me permite estar a la vanguardia en el trabajo que realizo.
- 22.- Conozco los objetivos específicos de mi área de trabajo.
- 23.- El personal que labora en mi área, fácilmente se integra en un equipo de trabajo.
- 24.- Conozco y comprendo los objetivos generales de la Institución.
- 25.- Me siento capaz de tener un puesto de mayor responsabilidad.

- 26.- Mi jefe propicia el trabajo en equipo dentro del área.
- 27.- La motivación en el trabajo que desempeño no depende de la estabilidad en mi puesto.
- 28.- Los cursos que he tomado en la Institución me han ayudado a mejorar.
- 29.- Mi jefe inmediato me motiva para lograr un mayor desempeño en mi trabajo.
- 30.- Mi jefe inmediato se preocupa por mi desarrollo personal.
- 31.- Se me ha preparado para desempeñar un puesto de mayor responsabilidad.
- 32.- Me siento satisfecho con lo que he logrado hasta este momento en la Institución.
- 33.- Los materiales y equipo con los que cuento son necesarios para realizar con eficacia mi trabajo.
- 34.- Los medios de información, con que cuenta la Institución (posters, tableros, carteles, etc.), son efectivos para la comunicación
- 35.- La forma en que mi jefe Inmediato evalúa mi desempeño es objetiva.
- 36.- En mi departamento se implementan distintos sistemas de trabajo orientados hacia la consecución de mejores resultados.
- 37.- La Institución se preocupa por mantener informado al personal.
- 38.- El trabajo que desempeño es rutinario.
- 39.- Utilizo el total de mis capacidades en el desempeño de mi trabajo.
- 40.- Encuentro algo nuevo que aprender, en mis funciones de trabajo actual.
- 41.- La Institución me apoya para tomar cursos impartidos por otras dependencias o Instituciones.
- 42.- El ambiente de trabajo favorece la comunicación.
- 43.- Tengo buena comunicación con mis jefes y superiores.
- 44.- En la Institución, quien desempeñe adecuadamente su trabajo, está seguro de conservar su empleo.
- 45.- Las instalaciones y condiciones de espacio son adecuadas para la correcta realización de mi trabajo.
- 46.- Cuento con la información necesaria para realizar mi trabajo.
- 47.- En ocasiones, es necesario llevar el trabajo extra a casa.
- 48.- Mis ideas y sugerencias son tomadas en cuenta por mi jefe.
- 49.- La información que recibo por parte de la Institución, es adecuada y oportuna.

-
- 50.- En la Institución, mis superiores valoran mi esfuerzo personal.
- 51.- Las diferencias entre la Institución y el personal se manejan en forma satisfactoria para ambas partes
- 52.- Cuando hago un buen trabajo, mi jefe lo reconoce de inmediato.
- 53.- Conozco y llevo a cabo con exactitud, las funciones de mi puesto.
- 54.- Tengo la facilidad de analizar, discutir, y revisar aspectos de mi trabajo, con mi jefe inmediato
- 55.- Las funciones de trabajo en mi departamento, están bien repartidas entre mis compañeros y yo.
- 56.- La Institución se preocupa por que el personal se sienta a gusto en ella.
- 57.- Cuando cometo un error, mi jefe inmediato me corrige con tacto.
- 58.- Considero de buena calidad la información que he recibido en los cursos de capacitación.
- 59.- Considero tener estabilidad y continuidad en mi empleo dentro de la institución.
- 60.- Las políticas y normas de la Institución son claras.
- 61.- Me siento estancado en mi puesto
- 62.- El trabajo me ha ocasionado algún malestar físico.
- 63.- Mi trabajo es agotador.
- 64.- El realizar un buen trabajo me permite tener ciertos privilegios en la Institución.
- 65.- Cuento con entera libertad de acción en mi trabajo.
- 66.- Se lo que los jefes esperan de mi en la realización de mis actividades.
-



¡Gracias por su colaboración!

HOJA DE RESPUESTAS

Edad _____ Estado Civil _____ Sexo _____ Escolaridad _____

Tipo de Institución _____ Tiempo laborando en la Institución _____

Totalmente en Desacuerdo	Desacuerdo	Algunas veces	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo.
1	2	3	4	5

1.-	1	2	3	4	5	37.-	1	2	3	4	5
2.-	1	2	3	4	5	38.-	1	2	3	4	5
3.-	1	2	3	4	5	39.-	1	2	3	4	5
4.-	1	2	3	4	5	40.-	1	2	3	4	5
5.-	1	2	3	4	5	41.-	1	2	3	4	5
6.-	1	2	3	4	5	42.-	1	2	3	4	5
7.-	1	2	3	4	5	43.-	1	2	3	4	5
8.-	1	2	3	4	5	44.-	1	2	3	4	5
9.-	1	2	3	4	5	45.-	1	2	3	4	5
10.-	1	2	3	4	5	46.-	1	2	3	4	5
11.-	1	2	3	4	5	47.-	1	2	3	4	5
12.-	1	2	3	4	5	48.-	1	2	3	4	5
13.-	1	2	3	4	5	49.-	1	2	3	4	5
14.-	1	2	3	4	5	50.-	1	2	3	4	5
15.-	1	2	3	4	5	51.-	1	2	3	4	5
16.-	1	2	3	4	5	52.-	1	2	3	4	5
17.-	1	2	3	4	5	53.-	1	2	3	4	5
18.-	1	2	3	4	5	54.-	1	2	3	4	5
19.-	1	2	3	4	5	55.-	1	2	3	4	5
20.-	1	2	3	4	5	56.-	1	2	3	4	5
21.-	1	2	3	4	5	57.-	1	2	3	4	5
22.-	1	2	3	4	5	58.-	1	2	3	4	5
23.-	1	2	3	4	5	59.-	1	2	3	4	5
24.-	1	2	3	4	5	60.-	1	2	3	4	5
25.-	1	2	3	4	5	61.-	1	2	3	4	5
26.-	1	2	3	4	5	62.-	1	2	3	4	5
27.-	1	2	3	4	5	63.-	1	2	3	4	5
28.-	1	2	3	4	5	64.-	1	2	3	4	5
29.-	1	2	3	4	5	65.-	1	2	3	4	5
30.-	1	2	3	4	5	66.-	1	2	3	4	5
31.-	1	2	3	4	5						
32.-	1	2	3	4	5						
33.-	1	2	3	4	5						
34.-	1	2	3	4	5						
35.-	1	2	3	4	5						
36.-	1	2	3	4	5						

ANEXO 2. (Elaborada por Moss en 1974

PRUEBA WES

INSTRUCCIONES: A continuación encontrará unas frases relacionadas con el trabajo. Aunque están pensadas para muy distintos ambientes laborales, es posible que algunas no se ajusten del todo al lugar donde Usted trabaja. Trate de acomodarlas a su propio caso y decida si son verdaderas o falsas en relación con su centro de trabajo.

En las frases, el jefe es la persona de autoridad (encargado, supervisor, director, superior, etc.) con quien Ud. Se relaciona. La palabra empleado se utiliza en sentido general, aplicado a todos los que forman parte del personal del centro o empresa.

Anote las contestaciones en la Hoja de respuesta. Si cree que la frase, aplicada a su lugar de trabajo, es verdadera o casi siempre verdadera, anote una X en el espacio correspondiente a la V (Verdadero). Si cree que la frase es falsa o casi siempre falsa, anote una X en el espacio correspondiente a F (Falsa). Siga el orden de la enumeración que tiene las frases aquí y en la Hoja de Respuestas para evitar equivocaciones

Trate de ser lo más sincero posible, ya que nos es de gran utilidad. No deje de contestar ninguna pregunta

NOTA: Sus respuestas serán totalmente confidenciales y serán empleadas únicamente con fines estadísticos.

AHORA PUEDE COMENZAR

1. El trabajo es verdaderamente estimulante.
2. La gente se esfuerza en ayudar a los recién contratados para que estén a gusto.
3. Los jefes suelen dirigirse al personal en tono autoritario.
4. Son pocos los empleados que tienen responsabilidades algo importantes.
5. El personal presta mucha atención a la terminación del trabajo.
6. Existe una continua presión para que no se deje de trabajar.
7. Las cosas están a veces bastante desorganizadas.
8. Se da mucha importancia a mantener la disciplina y seguir las normas.
9. Se valora positivamente el hacer las cosas de modo diferente.
10. A veces hace demasiado calor en el trabajo.
11. No existe mucho espíritu de grupo.
12. El ambiente es bastante impersonal.
13. Los jefes suelen felicitar al empleado que hace algo bien.
14. Los empleados poseen bastante libertad para actuar como crean mejor.
15. Se pierde mucho tiempo por falta de eficacia.
16. Aquí parece que las cosas siempre son urgentes.
17. Las actividades están bien planificadas.
18. En el trabajo se puede ir vestido con ropa extravagante si se quiere.
19. Aquí siempre se están experimentando ideas nuevas y diferentes.
20. La iluminación es muy buena.
21. Muchos parecen estar sólo pendientes del reloj para dejar el trabajo.
22. La gente se ocupa personalmente por los demás.
23. Los jefes no alientan el espíritu crítico de los subordinados.
24. Se anima a los empleados para que tomen sus propias decisiones.
25. Muy pocas veces "las cosas se dejan para otro día".

26. La gente no tiene oportunidad para relajarse (expansionarse).
27. Las reglas y normas son bastante vagas y ambiguas.
28. Se espera que la gente haga su trabajo siguiendo unas reglas establecidas.
29. Esta empresa sería una de las primeras en ensayar nuevas ideas.
30. El lugar de trabajo está terriblemente abarrotado de gente.
31. La gente parece estar orgullosa de la organización.
32. Los empleados raramente participan juntos en otras actividades fuera del trabajo.
33. Normalmente los jefes valoran las ideas aportadas por los empleados.
34. La gente puede utilizar su propia iniciativa para hacer las cosas.
35. Nuestro grupo de trabajo es muy eficiente y práctico.
36. Aquí nadie trabaja duramente.
37. Las responsabilidades de los jefes están claramente definidas.
38. Los jefes mantienen una vigilancia bastante estrecha sobre los empleados.
39. La variedad y el cambio no son especialmente importantes aquí.
40. El lugar de trabajo es agradable y de aspecto moderno.
41. Los empleados ponen gran esfuerzo en lo que hacen.
42. En general, la gente expresa con franqueza lo que piensa.
43. A menudo los jefes critican a los empleados por cosas de poca importancia.
44. Los jefes animan a los empleados a tener confianza en si mismos cuando surge un problema.
45. Aquí es importante realizar mucho trabajo.
46. No se "meten prisas" para cumplir las tareas.
47. Normalmente se explican al empleado los detalles de las tareas encomendadas.
48. Se obliga a cumplir con bastante rigor las reglas y normas.
49. Se han utilizado los mismos métodos durante mucho tiempo.
50. Sería necesaria una decoración nueva en el lugar de trabajo.

51. Aquí hay pocos voluntarios para hacer algo.
52. A menudo los empleados comen juntos a mediodía.
53. Normalmente el personal siente libre para solicitar un aumento de sueldo.
54. Generalmente los empleados no intentan ser especiales o independientes.
55. Se toma en serio la frase “el trabajo antes que el juego”.
56. Es difícil mantener durante el tiempo el esfuerzo que requiere el trabajo.
57. Muchas veces los empleados tienen dudas porque no saben exactamente lo que tienen que hacer.
58. Los jefes están siempre controlados al personal y le supervisan muy estrechamente.
59. En raras ocasiones se intentan nuevas maneras de hacer las cosas.
60. Aquí los colores y las decoraciones hacen alegres y agradable el lugar de trabajo.
61. En general, aquí se trabaja con entusiasmo.
62. Los empleados con tareas muy distintas en esta organización no se llevan bien entre sí.
63. Los jefes esperan demasiado de los empleados.
64. Se anima a los empleados a que aprendan cosas aunque no sean directamente aplicables a su trabajo.
65. Los empleados trabajan muy intensamente.
66. Aquí se pueden tomar las cosas con calma y no obstante realizar un buen trabajo.
67. Se informa totalmente al personal de los beneficios obtenidos.
68. Los jefes no suelen ceder a las presiones de los empleados.
69. Las cosas tienden a continuar siempre del mismo modo.
70. A veces hay molestas corrientes de aire en el lugar de trabajo.
71. Es difícil conseguir que el personal haga un trabajo extraordinario.
72. Frecuentemente los empleados hablan entre sí de sus problemas personales.
73. Los empleados comentan con sus jefes los problemas personales.

74. Los empleados actúan con gran independencia de los jefes.
75. El personal parece ser poco eficiente.
76. Siempre se tropieza uno con la rutina o con una barrera para hacer algo.
77. Las normas y los criterios cambian constantemente.
78. Se espera que los empleados cumplan muy estrictamente las reglas y costumbres.
79. El ambiente de trabajo presenta novedades y cambios.
80. El mobiliario está, normalmente bien colocado.
81. De ordinario el trabajo es muy interesante.
82. A menudo, la gente crea problemas hablando de otros a sus espaldas.
83. Los jefes se reúnen regularmente con sus subordinados para discutir proyectos futuros.
84. Los empleados suelen llegar tarde al trabajo
85. Los empleados suelen llegar tarde al trabajo.
86. Frecuentemente hay tanto trabajo que hay que hacer horas extraordinarias.
87. Los jefes estimulan a los empleados para que sean precisos y ordenados.
88. Si un empleado llega tarde, puede compensarlo saliendo también más tarde.
89. Aquí parece que el trabajo está cambiando siempre.
90. Los locales están siempre bien ventilados.

COMPRUEBE SI HA CONTESTADO A TODAS LAS FRASES

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

}

HOJA DE RESPUESTAS

Edad_____ Estado Civil_____ Sexo_____ Escolaridad_____

Tipo de Empresa _____ Tiempo laborando en la empresa _____

EJEMPLO

Z		Y	
V	F	V	F

1	11	21	31	41	51	61	71	81
V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F
2	12	22	32	42	52	62	72	82
V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F
3	13	23	33	43	53	63	72	83
V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F
4	14	24	34	44	54	64	74	84
V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F
5	15	25	35	45	55	65	75	85
V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F
6	16	26	36	46	56	66	76	86
V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F
7	17	27	37	47	57	67	77	87
V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F
8	18	28	38	48	58	68	78	88
V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F
9	19	29	39	49	59	69	79	89
V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F
10	20	30	40	50	60	70	80	90
V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F