



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

EL CLIMA LABORAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN UNA
EMPRESA DE SERVICIOS AL PÚBLICO

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A:
SILVIA MARGARITA ZAPATA HURTADO

DIRECTORA DE LA TESINA:
MTRA. MIRNA ROCÍO VALLE GÓMEZ



® Facultad
de Psicología

Ciudad Universitaria, D.F.

Septiembre, 2012.



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.

INDICE

	Pág.
Introducción	2
Resumen	4
1.-Clima Organizacional	5
1.1.- Definiciones	
1.2.- Tipos de clima	14
1.3.- Elementos del clima organizacional	18
1.4.- Causas y efectos del clima organizacional	22
2.- Satisfacción laboral	28
2.1.- Definición de satisfacción laboral	30
2.2.- Factores de la satisfacción laboral	34
2.3.-Teorías y modelos de la satisfacción laboral	38
2.4.-Efectos de la satisfacción laboral	45
3.-Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral	50
3.1.-Estudios sobre clima organizacional y satisfacción laboral	52
4.- Propuesta	62
4.1.-Justificación	68
4.2.-Objetivo	75
4.3.-Propuesta	75
4.4.-Sugerencias	80
Conclusiones	84
Referencias	

Introducción

En la actualidad se sabe que una empresa sana es aquella donde el clima laboral favorece la satisfacción del trabajador y en los últimos años se han venido realizando investigaciones avocadas a estudiar el clima laboral y su relación con la satisfacción laboral, adquiriendo gran relevancia en el ámbito organizacional como un elemento que conlleve al bienestar integral de la empresa.

El objetivo de la presente tesina es identificar el clima laboral y la satisfacción laboral así como la interacción de ambos conceptos en una empresa de servicios dedicada a la venta de espacios aéreos, así como descubrir cuales son los factores que afectan el rendimiento de los trabajadores.

Clima laboral, es el término que se ha venido utilizando para describir al conjunto de características que definen a una organización de trabajo, y está en función de lo que los miembros de dicha empresa perciben y experimentan acerca de la misma. Estas experiencias están fuertemente vinculadas con la interacción que manifiestan las personas en sus relaciones grupales e individuales, así como con los diferentes niveles jerárquicos de la organización, y con los procesos. Lo anterior determinará la conducta de los individuos y su desenvolvimiento dentro de la empresa. El estudio del clima laboral nos proporciona información acerca de los procedimientos que definen los comportamientos organizacionales, los que nos ayudaran a planificar estrategias que mejoren la interacción entre los miembros así como con la empresa.

La información que obtenemos del clima laboral nos comprueba la influencia del mismo en el comportamiento manifiesto de los trabajadores, y como afecta el desempeño de sus actividades diarias influyendo en el cumplimiento de las metas organizacionales.

Por otra parte, la satisfacción laboral es una de las variables que ha adquirido importancia en la psicología laboral, debido a su influencia en el comportamiento de los individuos en el trabajo. Esta influencia en el trabajador se manifestará en su vida laboral y personal. Las experiencias que viva fuera del trabajo, influirán en su comportamiento en el ámbito laboral y viceversa. La interacción de ambos constructos, clima y satisfacción laboral debe ser objeto de estudio por parte de los profesionales de los recursos humanos, ya que proporciona información importante de los factores que influyen en la satisfacción laboral de los empleados y en consecuencia en el clima laboral; con los datos obtenidos se pueden elaborar programas tanto preventivos como correctivos para mejorar la satisfacción de los trabajadores, así como crear un clima de trabajo adecuado y de esta manera contribuir al bienestar de las personas y de la organización.

Resumen

Toda persona que ha laborado en una empresa ha vivido la importancia de un clima laboral adecuado, ya que si nos encontramos desempeñando nuestras labores en un ambiente poco adecuado, el empleo no resultará satisfactorio y esto generará consecuencias negativas hacia el puesto y hacia la organización.

El objetivo de la presente tesina surge a partir de la relación que se ha encontrado entre el clima laboral y la satisfacción laboral, a través de una revisión bibliográfica del tema, incluyendo investigaciones que permitieron identificar esta relación, y determinarlos como dos conceptos fundamentales en la calidad de vida laboral de un trabajador en cualquier organización de trabajo; a partir de esta relación encontrada, se propone utilizar dos instrumentos; uno que ayude a detectar el clima laboral y otro la satisfacción laboral de una empresa de servicios.

Con los resultados obtenidos se podrá elaborar un plan de acción tanto preventivo como correctivo que beneficie tanto a la organización al ayudar a alcanzar sus objetivos, como al trabajador en el aspecto personal al realizar sus labores en un clima que propicie la satisfacción personal.

Clima Organizacional

1.1.- Definiciones.-

En 1911 Frederick Taylor quien es considerado el Padre de la Administración Científica, publicó sus estudios que agilizaron el proceso de producción: el trabajo se dividió en tareas simples, repetitivas, ciclos cortos y de fácil aprendizaje, donde el trabajador carecía de autonomía y se aplicaba una política de incentivos económicos en función de la productividad, lo que resultaba muy rentable para la empresa, y con ello hacía más fácil cambiar al personal que no llevara el ritmo de los demás en cuanto a producción. La actitud de los trabajadores hacia el trabajo y el clima laboral era ignorada (Robbins, S. y Decenzo, D. 2002).

Fue con las investigaciones realizadas por Elton Mayo y sus colaboradores de 1927 a 1932 que hicieron notoria la necesidad de tomar en cuenta al trabajador en relación con la organización, ya que definieron que la satisfacción laboral influye de un modo determinante en su productividad (Landy y Conte, 2005).

Chiavenato (2000), en la actualidad los individuos pasan hasta un 50% de su tiempo de vigilia en el trabajo, y es aquí donde surgen diferentes conflictos personales debido al efecto que los diversos componentes de la organización tienen en la percepción de cada individuo, y que pueden afectar los resultados de la empresa u organización.

Para poder hablar de esta correlación entre individuo y organización, debemos definir a la organización. Reyes la define como "la estructuración técnica de las relaciones que

deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados” (Reyes 2009, p. 212).

Terry (en Reyes 2009, p. 211) define a la organización como “el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.” Sheldon (en Reyes, 2009, p. 211) la explica como "el proceso de combinar el trabajo que los individuos y/o los grupos deban efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten, sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles."

Entonces, podemos considerar a la organización como la estructuración de las jerarquías, funciones, y actividades que determinan las tareas y responsabilidades de cada uno de los miembros que la componen a fin de cubrir los objetivos de la empresa. Igualmente una organización es una asociación de individuos que se encuentra regulada en la cual los sujetos interactúan bajo una estructura sistemática con el fin de seguir objetivos en común.

La forma de comportarse de los individuos dentro del ambiente de trabajo va a estar en función de dos factores: Las características de personalidad del individuo y la manera en que percibe el clima de su lugar de trabajo, las experiencias que obtenga de la interacción con los diferentes componentes de la organización formarán la percepción del individuo de su ambiente de trabajo.

Las características de la organización o del sistema organizacional van a determinar el Clima Organizacional, que por su parte va a influir en las motivaciones de los miembros de ésta y su respectivo comportamiento, lo que a su vez va a tener repercusión en la organización, reflejándose en la productividad, rotación, adaptación, etc.

La palabra clima proviene del latín *clima-atis*, y esta palabra se deriva a su vez del griego *klima* que denominaba a cada una de las grandes regiones en que se divide la superficie terrestre según su distancia al Polo (Diccionario Larousse en español, 2007).

En sentido estricto, sería la inclinación o curvatura de esa superficie desde el Ecuador al Polo, y a nivel organizacional, podemos considerarlo como una analogía del clima meteorológico, cuando se hace referencia a los aspectos estables y característicos de una zona geográfica en particular. (Brunet, 2009). Así como el clima meteorológico a partir de sus componentes humedad, calor, frío, aire, etc. influye en el comportamiento

de las personas, de la misma manera, los componentes del clima organizacional, tales como tipos de liderazgo, tipos de comunicación, políticas, normas, etc., afectarán el comportamiento del individuo dentro de la organización.

Aunque sus orígenes no son totalmente claros en las investigaciones, parece que “el concepto de Clima Organizacional está constituido por la mezcla de dos grandes escuelas del pensamiento que son subyacentes a las investigaciones efectuadas y que jamás se definen claramente” (Brunet, 2009, p. 14):

- **La Escuela de la Gestalt:** Basada en el enfoque de la percepción (donde el todo es diferente a la suma de sus partes) y sus principales exponentes son Wolfgang Kohler y Kart Duncker. De acuerdo con esta escuela, los individuos se basan en apreciaciones percibidas y razonadas de acuerdo a como ellos ven el mundo es como se comportarán. De este modo, la percepción del clima de trabajo y del ambiente influye en el comportamiento de los trabajadores (Brunet, 2009).

Los principios básicos en la percepción del individuo son:

- a) Captar el orden de las cosas tal y como existen en el mundo,
- b) Crear un nuevo orden a través de un proceso de integración del pensamiento.

- **La Escuela Funcionalista:** Esta escuela no solo se ocupa del aprendizaje y la sensación o percepción, sino sobre todo de cómo un organismo se sirve del aprendizaje o de sus capacidades perceptuales para vivir en su medio. Sostiene que el comportamiento de un trabajador está en función del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales tienen un rol relevante en la adaptación del individuo al medio.

Sus principales representantes son William James y John Dewey (en Sperling, 2004).

A partir de estas dos escuelas de pensamiento se deducen tres formas distintas de definir al clima laboral:

1.- **Medida Múltiple de los Atributos Organizacionales:** Para Brunet, (2009) considera al clima laboral como un conjunto de características que describen a una organización y la diferencian de otras, que tiene permanencia relativamente estable en el tiempo e influye en la conducta de sus trabajadores. El clima está integrado por los efectos que producen un sinnúmero de atributos, tales como tamaño, tecnología, complejidad, producción, formalización, estructura organizacional, especialización de funciones, etc. Su medición está basada en los datos obtenidos sobre estos atributos o variables. Brunet (2009) define a la medida múltiple de los atributos organizacionales como la visión “Objetiva” del clima laboral.

2.- **Medida Perceptiva de los Atributos Individuales:** Esta medida relaciona la percepción del clima con los valores, actitudes y opiniones personales de los

individuos, considerando incluso su nivel de satisfacción. De tal manera que cuando el individuo percibe el clima en función de las necesidades que la empresa le puede satisfacer, el clima puede resultar inestable, ya que puede variar dependiendo del humor de los individuos a los que se refiera. (Brunet, 2009).

3.- Medida Perceptiva de los Atributos Organizacionales: Considera las características captadas de la organización o de alguna parte de ella, la estructura y su proceso organizacional, según la manera en que la organización en sus departamentos actúen con los individuos o con la sociedad. Las variables propias de la organización, interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones, y al evaluar a éstas es como se puede analizar la relación entre las características propias de la empresa y el rendimiento de los empleados. Al formarse su concepto del clima, el trabajador se convierte en un filtro de información proveniente de los acontecimientos a su alrededor, de sus características personales y de las características propias de la organización.

De esta definición se puede concluir que hay tres variantes implicadas:

-Variantes del medio: Son el tamaño, la estructura de la organización y la administración de los recursos humanos.

-Variables personales: Son las aptitudes, actitudes y motivaciones del empleado.

-Variables resultantes: La satisfacción y la productividad que son influenciadas por las variables del medio y las variables personales. (Brunet 2009).

El concepto de Clima Organizacional es relativamente nuevo en el campo de la Psicología Laboral ya que sus primeras definiciones provienen de los años sesentas, y es a partir de entonces que se han llevado a cabo investigaciones que han contribuido a enriquecer los estudios sobre este tema.

Otra definición de clima organizacional, es la de Katz y Kahn (2002, p.77) donde dicen que “el clima laboral es el reflejo de las normas, valores, historia de las luchas internas y externas, los tipos de gente que la organización atrae, sus procesos laborales, su planta física, las normas de comunicación y cómo se ejerce la autoridad dentro del sistema”.

Forehand y Gilmer en 1964 (en Fandos, Tejana y Giménez, 2007, p.188) definen al Clima Organizacional como “El conjunto de características permanentes que describen una organización, son duraderas en el tiempo, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman”.

Brown y Moberg (2003) definen el clima laboral como un conjunto de características que son percibidas por los miembros de una organización y que:

- a) Describen a la empresa
- b) La distinguen de otras
- c) El clima es relativamente duradero en el tiempo
- d) Tiene influencia sobre las personas dentro del mismo y se dirige a ellas.

Gibson, Ivancevich y Dunningly (2003) consideraban que el clima laboral es un concepto que está formado por percepciones de las variables conductuales, estructurales y de procesos combinados, los cuales se dan en una organización. Es decir, los individuos estiman que el clima de una organización es la percepción que se tiene de todas sus partes integradas.

Chiavenato, (2004) define al clima laboral como cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento, El clima organizacional es alto y favorable en situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevación de la moral; es bajo y desfavorable en situaciones que provocan la frustración de dichas necesidades.

Gellerman (en Fernández-Ríos, 2007), a quien se le atribuye la introducción del término Clima Organizacional en la psicología laboral, llegó a la conclusión de que el clima era el “*carácter*” de una empresa e hizo una lista de cinco pasos para analizarlo:

- Es necesario identificar a las personas en la organización cuyas actitudes son importantes.
- Estudiar a las personas y determinar cuáles son sus objetivos, tácticas y puntos ciegos.
- Se deben analizar los retos económicos a los que hace frente la empresa.

- Revisar la historia de la compañía y prestar especial atención a las carreras de sus líderes.
- Es indispensable analizar toda la imagen de la empresa con la idea de establecer denominadores comunes en lugar de agregar todas las partes para obtener una suma de ellos.

Brunet (2009) define al clima organizacional como una configuración de las características de la organización; así como las características personales del individuo pueden constituir su personalidad, ésta influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo. El clima dentro de una organización puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo, etc. Y todos estos elementos forman un clima particular que constituye la personalidad que impacta la imagen que se proyecta en la conducta de los empleados.

Con base en lo mencionado hasta ahora, se puede definir al clima organizacional como al conjunto de estimaciones vivenciales y experimentales definidas por los miembros de una organización que impactan en su comportamiento, así como en los y procesos organizacionales tales como liderazgo, toma de decisiones, motivación, entre otros.

Las anteriores descripciones coinciden en que el clima de la organización determinará la forma en que el trabajador percibe el ambiente donde se realiza su trabajo, y por lo tanto impacta su satisfacción. Esto nos lleva a considerar la importancia de analizar el clima de la organización y el grado de satisfacción de las personas, para detectar las fuentes de conflicto, e insatisfacción que pueden propiciar actitudes negativas hacia la organización, así como detectar en el trabajador los elementos que deban ser modificados para propiciar mayor satisfacción laboral y un clima laboral que coadyuve al logro de las metas institucionales.

1.2.- Tipos de clima

Podemos decir que el clima laboral es el conjunto de características que determinan a una organización y la hacen diferente de otras, e influyen en el comportamiento y en la productividad de sus trabajadores.

Debemos hacer notar que en una empresa puede haber más de un clima organizacional, debido a que las normas impuestas por la administración y a los controles que se ejercen en los diferentes departamentos de la organización pueden resultar difíciles de ser aplicados de manera uniforme en todas las áreas o departamentos de la organización.

También, se percibe de manera diferente el clima de acuerdo a la posición del trabajador en el organigrama de la corporación (Brunet, 2009). Aunque existan diferentes climas dentro de una organización, el clima global es el resultado de los microclimas que la componen.

El clima organizacional, de acuerdo con Chiavenato (2000) puede dividirse en dos tipos:

-Clima Autoritario

-Clima Participativo

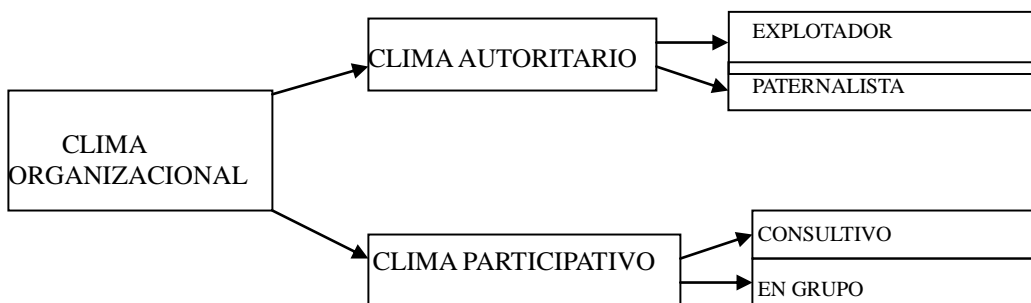


Fig. 1 EL CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN CHIAVENATO (2000)

El clima autoritario, a su vez se subdivide en:

- Explotador: Donde la Dirección no tiene confianza en sus empleados, el clima en general es de temor y la interacción entre los superiores y subordinados es prácticamente nula, y son los superiores quienes toman las decisiones.

- Paternalista: Existe confianza entre la Dirección y sus subordinados, y las fuentes de motivación son las recompensas y castigos. La dirección se aprovecha de las necesidades sociales de los empleados, sin embargo, al demostrar confianza, da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

El clima participativo por su parte se subdivide en:

- Consultivo: que se distingue por la confianza de los superiores en los subordinados, a quienes se les permite tomar decisiones específicas y se busca satisfacer las necesidades de autoestima de los empleados, además de que hay interacción entre ambas partes y se delegan funciones. Se define el ambiente por el dinamismo y la administración funcional, con objetivos por alcanzar.

- En grupo: La confianza de la Dirección hacia los empleados es total y hay toma de decisiones teniendo como objetivo la integración de todos los niveles, y la comunicación fluye en sentido vertical, ascendente, descendente y

horizontal. El trabajo es con base en objetivos por rendimiento, y las relaciones de trabajo están basadas en la amistad y las responsabilidades compartidas. La base del funcionamiento es el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

En el clima de una organización, uno de los principales factores es el tipo o sistema de liderazgo que usen los gerentes y supervisores. Para Likert, el comportamiento de los empleados es causado en parte por las condiciones organizacionales que perciben y en parte por su información personal, así como sus impresiones, capacidades y valores. En suma, la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la idea que tiene de ésta. Es la forma como ve las cosas y a veces no es la realidad objetiva (Brunet 2009). Likert menciona que existen tres variables que definen las características de la organización y tienen influencia en la percepción que el trabajador tenga del clima de la organización:

- 1.- Variables causales: Determinan el desarrollo y los resultados de la organización, tales como la estructura, la administración de reglas, etc.
- 2.-Variables Intermedias: Son las motivaciones, la comunicación, los objetivos de rendimiento y las actitudes, y
- 3.- Variables finales: Muestran los resultados obtenidos por la organización, tales como la productividad, ganancias, pérdidas, que se consideran la consecuencia de las variables intermedias y causales.

Likert (en Brunet, 2009) utiliza los términos *abiertos* y *cerrados* para referirse a los anteriores tipos de clima. El clima abierto (como lo son los enfoques consultivos y participativos) concuerda con las organizaciones que se perciben como dinámicas, capaz de alcanzar objetivos, donde los miembros interactúan con la dirección en la toma de decisiones, y procuran satisfacción de las necesidades sociales de los individuos. El clima cerrado (como lo es el enfoque autoritario) se distingue por tener una organización rígida y burocrática, donde los miembros manifiestan gran insatisfacción frente a su trabajo y frente a la organización. Se manifiesta desconfianza y las relaciones interpersonales son tensas.

De acuerdo a los estudios realizados por Likert, (en Brunet, 2009) el Enfoque de Participación de Grupo, es el que genera un mejor clima laboral y se obtienen mejores resultados en cuanto a productividad, costos, ausentismo y rotación.

1.3.- Elementos del clima laboral

La conducta de los individuos dentro de la organización va a estar expuesta a gran cantidad de estímulos provenientes del medio, y como se ha mencionado anteriormente, la organización se caracteriza por varios elementos susceptibles de afectar el comportamiento de los miembros de la organización, y así contribuyen al clima organizacional. Es la percepción del individuo, de los estímulos, de las obligaciones y de los refuerzos lo que dirigirán el comportamiento del individuo en el trabajo.

Se han generado diversos estudios para determinar los factores que determinan el clima laboral en una empresa, y según Romero (2009), se encontró que, además del tipo de liderazgo, podemos considerar:

- El trabajo individual y colectivo en sí mismo
- Las posibilidades de promoción
- Los sistemas retributivos de la empresa (Bonos, salarios, etc.)
- Las condiciones generales del trabajo y los colaboradores
- Las relaciones jerárquicas establecidas y existentes
- La estructura de valores y reglamentaciones.
- La información que tiene el trabajador sobre su actividad laboral o el entorno de la misma
- La forma en que su trabajo se incorpora a la totalidad de la empresa, con todos sus efectos.
- La motivación y la satisfacción en el trabajo.

Guillén y Guil (2000) establecen que las condiciones de trabajo son un elemento determinante del clima laboral, y definen “condiciones de trabajo” como una variable amplia que abarca un conjunto de componentes en torno al trabajo. Para ellos la clasificación de las condiciones de trabajo es:

1.- **Condiciones de empleo:** Condiciones de contratación, salario, estabilidad y seguridad en el empleo.

2.- **Condiciones ambientales:** Es el entorno físico del trabajo y está formado por

a) Ambiente físico: Temperatura, iluminación, ventilación y pureza del aire, condiciones de higiene, nivel de ruido.

b) Variables espacio-geográficas: Es el espacio necesario para desarrollar sus actividades laborales, considerando la configuración, distribución y la relación entre espacio-persona.

c) Aspectos de diseño espacial y arquitectónico: Material y equipo adecuado.

3.- **Condiciones de seguridad:** Se refiere a la prevención de riesgos y accidentes laborales.

4.- **Características de la tarea:** Es el trabajo en sí, se consideran aspectos como el conflicto, la ambigüedad del rol, la sobrecarga, el nivel de autonomía del trabajo, la responsabilidad, la toma de decisiones, las habilidades, las expectativas de promoción, etc.

5.- **Procesos de trabajo:** Son la organización y la división del trabajo, las demandas del puesto, las exigencias, la supervisión, la sobrecarga, la postura de trabajo, la relación con otros puestos, el flujo de información.

6.- **Condiciones sociales y organizacionales:** Se refiere a las relaciones interpersonales en el ámbito de trabajo y las dimensiones del clima laboral, los aspectos sobre participación y control de las personas sobre su entorno, participación en el proceso de toma de decisiones y a las expectativas sobre el trabajo.

Para Litwin y Stringer (en Brunet, 2009), el clima laboral está determinado por nueve dimensiones:

1.- **Estructura:** Es la percepción que los miembros tienen de la organización acerca de las reglas, procedimientos, trámites, etc. que pueden ser limitantes para el desarrollo de su trabajo.

2.- **Responsabilidad** (Empowerment): Se refiere al sentimiento de los elementos de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones concernientes con su labor.

3.- **Recompensa:** La percepción de los individuos hacia la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.

4.- **Desafío:** Es el sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los retos que impone su trabajo. La organización promueve la aceptación de riesgos calculados para alcanzar los objetivos propuestos.

5.- **Relaciones:** Es cómo captan los miembros de la organización un ambiente de trabajo grato, y de buenas relaciones sociales tanto a nivel horizontal como vertical en la jerarquía.

6.- **Cooperación:** Se refiere a la existencia, entre los miembros de la organización, de un sentimiento de colaboración de parte de los directivos y de los demás miembros, manifestando apoyo mutuo entre diferentes niveles.

7.- **Estándares:** Es la percepción de los individuos sobre el énfasis que la organización tiene en las normas de rendimiento.

8.- **Conflictos:** Tiene que ver con los sentimientos de los miembros de la organización de todos los niveles acerca de cómo aceptan las opiniones y cómo enfrentan y solucionan los problemas en cuanto surgen.

9.- **Identidad:** Sentimiento de pertenencia a la organización y de saberse un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. Es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. (Ponerse la camiseta).

Furnham (2001) categoriza los factores que interactúan para producir el clima laboral en:

- Fuerzas externas: Económicas, políticas, sociales y tecnológicas
- Historia organizacional: Cultura, valores y modelos de comportamiento de la organización.
- Administración: La estructura organizacional y los modelos de liderazgo.

1.4.- Causas y efectos del clima laboral

Las causas y efectos del clima laboral dentro de una organización están centrados en cómo el clima interactúa con los diferentes componentes organizacionales y en el resultado que este clima de trabajo produce. Suelen confundirse ambos, causa y efecto, debido a que frecuentemente los efectos que tienen el clima sobre la

satisfacción y la productividad de los miembros, están basados en las causas del clima (Romero, 2009).

El comportamiento de los individuos dentro de la organización está fundado en la percepción que tiene del clima de la organización, y analizando las causas y efectos que se describen a continuación, se puede comprender mejor esta conducta:

- **Tamaño y dimensión:**

Mientras más grande es una organización y mayor número de empleados tiene en los departamentos (causa) es más probable que se presente un clima caracterizado por la conformidad o falta de compromiso (efecto). Cuanto más grande sea el tamaño de una organización, más fuerte será el control, y las reglas y los papeles serán más formales y convencionales.

- **Reglamentos y políticas:**

Para Brunet (2009) las acciones de la dirección establecen y determinan el papel del empleado y su comportamiento a seguir (causa). Si las políticas limitan demasiado su comportamiento se crea una atmósfera autocrática y los miembros se sienten oprimidos, y en el corto plazo puede provocar una cierta eficiencia, pero a mayor plazo se puede producir una baja en el rendimiento, debido a la falta de motivación y se podrá observar una alta tasa de rotación, ausentismo, etc. (efecto).

- **Satisfacción y rendimiento:**

Brunet (2009) sugiere que el clima organizacional tiene un efecto directo sobre la satisfacción y el rendimiento de los miembros de la organización, ya que la satisfacción es resultado del rol que realiza y de la interacción dinámica de las necesidades humanas y de la estimulación que puede encontrar al realizar su trabajo. Cuando un individuo encuentra dentro de la organización una respuesta a sus necesidades (causa), se puede predecir que el individuo estará satisfecho (efecto).

- **Poder y liderazgo:**

Los diferentes tipos de clima se pueden definir a partir de los diferentes tipos de poder que utilicen los directivos de las empresas. De esta manera se puede entender que la causa es el tipo de clima (ya sea autocrático o democrático) y el efecto es la conducta que el trabajador tendrá al percibir el tipo de clima.

- **Accidentes, ausentismo y tasas de rotación:**

El accidente (efecto) se puede definir como un hecho no planeado que interrumpe una actividad normal cualquiera causando heridas, daños a la propiedad o daños personales a los compañeros de trabajo y se pueden hablar de dos posibles causas de accidentes:

1.-**Causas externas:** Son las condiciones físicas, mecánicas o químicas peligrosas para el empleado presentes en el área de trabajo.

2.-**Causas internas:** Son los comportamientos personales peligrosos, que incluyen la falta de atención, no seguir los procedimientos de seguridad, utilizar de manera inadecuada los equipos y materiales de trabajo, uso de sustancias como alcohol o drogas durante la jornada laboral, estrés.

El ausentismo (efecto) está relacionado con la percepción de un clima organizacional negativo, cerrado o autocrata (causa). Brunet (2009) define al ausentismo como un retraso temporal o momentáneo del trabajador, causado por razones distintas de la enfermedad, y surge cuando el empleado sufre demasiada presión, molestias o insatisfacciones y busca la manera de retirarse por algunas horas o días para tomar un respiro y reducir la presión.

Referente a la tasa de rotación, (efecto) ocurre algo similar que con el ausentismo. Por lo tanto, las organizaciones que tienen un clima cerrado, (que como mencionamos anteriormente, se distingue por tener una organización burocrática y rígida y donde los trabajadores manifiestan descontento con la organización) tienden a padecer más de altos niveles de rotación que aquellas organizaciones con climas más participativos (causa).

Podemos decir que las causas de un clima favorable o positivo son: un salario remunerador, buenas prestaciones sociales, liderazgo patronal, oportunidades de ascensos, reconocimientos por productividad, etc. El efecto de este clima, sobre la

percepción que de él tienen los miembros será positivo, y por ende producirá efectos positivos, que se reflejarán en una mayor productividad, menor rotación, satisfacción en el trabajo y un bajo nivel de accidentes de trabajo. (Romero, 2009).

Hemos visto a lo largo de este capítulo, la definición de clima laboral desde la perspectiva de diferentes autores, los distintos enfoques a partir de las corrientes psicológicas de la Gestalt y la Funcionalista, así como los diferentes tipos de clima que definen a la organización, y por último los factores o dimensiones del clima propuestos por diversos investigadores y las causas y efectos que se relacionan con los elementos de la organización.

El clima laboral es el ambiente interno que experimentan las personas en una organización, y de acuerdo a la percepción y nivel de satisfacción del individuo con respecto a la organización, se podrá considerar como un clima laboral sano o malsano e influye en su comportamiento y desempeño dentro de la misma.

Podemos mencionar que de acuerdo a Guillen, Guil, Litwin y Stringer, un clima favorable, abierto y participativo derivará en un alto nivel de satisfacción entre los miembros de la organización, mientras que un clima desfavorable, que se representa por salarios inadecuados, que no cubran las necesidades básicas del trabajador, así como un liderazgo inapropiado, pocas oportunidades de crecimiento dentro de la organización, mala calidad en las relaciones interpersonales, puede

llevar a un bajo rendimiento de los trabajadores, y a elevados índices de rotación de personal entre otras consecuencias. De acuerdo a los autores antes mencionados, empleados satisfechos laboralmente mantienen una actitud positiva hacia la vida y por ende hacia la organización.

En el siguiente capítulo hablaremos de la satisfacción laboral, su importancia y los efectos que tiene en la organización.

CAPÍTULO II

SATISFACCIÓN LABORAL

Satisfacción Laboral

El trabajo es una de las actividades más importantes para el ser humano, que implica aspectos psicológicos, sociológicos, legales, etc. Por esta razón se estudia desde la perspectiva de varias disciplinas científicas. La Psicología del Trabajo se encarga del estudio de la conducta humana dentro del ambiente laboral. El trabajo debe proporcionar al individuo algo más que medios para subsistir, debe proporcionar satisfacción y motivación. Las organizaciones dependen de las personas, y asimismo, afectan la vida de sus miembros. Por esto, podemos considerar la satisfacción laboral como punto esencial para obtener la eficiencia de la organización.

La satisfacción en el trabajo es una respuesta emocional y afectiva de la persona a diversos aspectos del trabajo que realiza. Lo que no significa que sea un concepto único, dado que un trabajador puede estar satisfecho con un aspecto de su trabajo e insatisfecho con uno o más aspectos adicionales y las consecuencias del nivel de satisfacción del empleado con su trabajo en la organización son muy importantes, ya que la relación de satisfacción en el trabajo, con otras variables puede afectar el desarrollo de la organización. Debemos tener en cuenta que aunque la satisfacción en el trabajo se da de manera individual, el resultado afecta la satisfacción del grupo, por lo que podemos considerar a la satisfacción como una actitud multidimensional. Para toda organización es vital conocer el grado de satisfacción de sus empleados con respecto a las condiciones de trabajo, salarios, las relaciones interpersonales, el tipo

de liderazgo, y las políticas de la empresa.

2.1.- Definiciones de Satisfacción Laboral

El interés por el estudio de la satisfacción de los trabajadores en la labor que desempeñan se enmarca en los albores de la Psicología de las Organizaciones como disciplina científica.

Los estudios realizados por el psicólogo australiano Elton Mayo (en Landy y Conte, 2005) a principios de los años veinte en la Western Electric Company fueron los primeros que consideraron, en cierta medida, el estudio de la emoción como variable organizacional y sus resultados evidenciaron una correlación entre el tipo de supervisión y las actitudes de los trabajadores. A partir de la aplicación de un conjunto de cuestionarios, lograron identificar los aspectos que representaban fuentes de satisfacción e insatisfacción y utilizaron estos conocimientos con el objetivo de mejorar las relaciones humanas.

En 1935, Hoppock (en Landy y Conte, 2005) realiza las primeras investigaciones sobre la satisfacción laboral propiamente dicha, lo que modificó esencialmente la forma de percibir la relación entre el individuo que trabaja y su actividad laboral. De tal manera que el análisis de la satisfacción laboral se convirtió en un tema recurrente en el estudio del ambiente organizacional debido a sus implicaciones en el funcionamiento de las organizaciones y en la calidad de vida del trabajador.

La satisfacción laboral ha sido definida de diferentes maneras, dependiendo de los supuestos teóricos que han sido expuestos por los diversos autores. Estas diferencias teóricas ponen de manifiesto que la satisfacción es un fenómeno en el que intervienen múltiples variables, las cuales se pueden separar en tres puntos principales:

- Las características del sujeto,
- Las características de la actividad laboral,
- El equilibrio entre lo que el individuo obtiene como resultado de su labor y lo que espera recibir a cambio de su esfuerzo mental y físico.

Las características personales intervienen de manera importante en la determinación de los niveles individuales de satisfacción. Los niveles de satisfacción estarán condicionados por la historia personal, la edad, el sexo, las aptitudes, la autoestima, la autovaloración y el entorno sociocultural donde se desenvuelve el sujeto. Estas singularidades desarrollarán un conjunto de expectativas, necesidades y aspiraciones en relación a las áreas personal y laboral que determinarán los niveles antes mencionados. (Muchinsky, 2002).

Se considera a la satisfacción laboral un concepto ateorico, ya que existen tantas definiciones como autores e investigadores se han dedicado a estudiarla, sin embargo para explicarla podemos clasificar estas definiciones de acuerdo a dos perspectivas diferentes:

La primera, donde se define a la satisfacción como un estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas (Locke, 1976; Crites, 1969; Mueller y McCloskey ,1990; Muchinsky, 1993; Newstrom y Davis 1993 en Cavalcante, 2004).

En este punto hay que distinguir entre respuesta afectiva y respuesta emocional, Locke en 1976 (en Locke 1990, p.1331) la define como un “estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona”. Crites en 1969 (en Peiro, J. y Prieto F. 2007), la define como “el estado afectivo en el sentido de gusto o disgusto general que la persona muestra hacia su trabajo”. Por su parte Mueller y Mc Closkey, (1990) y Muchinsky (1993) (en Cavalcante, 2004) entienden la satisfacción laboral como una orientación afectiva positiva hacia el empleo.

Al referirnos al término afecto, estamos hablando de un fenómeno genérico y poco específico que puede incluir otros fenómenos tales como las evaluaciones, los estados de ánimo, las emociones y las preferencias. Por otra parte, las emociones serian una forma de afecto más complicado cuya duración es más precisa que una reacción afectiva o estado de ánimo.

Un segundo grupo de autores considera que la satisfacción laboral va más allá de las respuestas afectivas o emocionales y de ahí la importancia que ésta tiene en las conductas laborales. Para estos autores, la satisfacción laboral es una “actitud generalizada hacia el trabajo” (Beer, 1964; Harpaz, 1983, Salancik y Pfeiffer, 1977; Arnold, Robertson y Cooper, 1991; Bravo, 1992 en Alonso, 2006). En estas

definiciones, la actitud aparece como una asociación entre los objetos y las respectivas evaluaciones por parte de los individuos. (enCavalcante, 2004).

Para definir la satisfacción en el trabajo es preciso tomar en cuenta dos conceptos esenciales:

Los aspectos psicológicos que conforman la experiencia subjetiva de la satisfacción en el trabajo. En este caso nos estamos refiriendo a las actitudes, y aquí podemos considerar sus componentes cognitivos, afectivos y conductuales.

El segundo elemento a considerar es la identificación de las características asociadas al trabajo que producen las experiencias subjetivas de la satisfacción. (Cavalcante, 2004).

De acuerdo a las definiciones antes expuestas, podemos concluir que la satisfacción laboral es una actitud afectiva hacia el trabajo resultado de la percepción del trabajador de su ambiente laboral aunado a la interacción con diversos factores. En el siguiente apartado hablaremos de esos factores o dimensiones que influyen en la satisfacción laboral.

2.2.- Factores de la Satisfacción Laboral

Los miembros de una organización, generalmente tienen amplias expectativas acerca de lo que van a obtener del trabajo: remuneración económica, beneficios, reconocimiento, oportunidades de ascenso, etc. Y en la medida en que se cumplan estas expectativas, el nivel de satisfacción del empleado será mayor, y eso ayudará a mejorar el ambiente laboral en general, y también se reflejará en una mejoría en el nivel de vida del empleado fuera de la organización.

Chiavenato (2000) divide estos factores en características individuales y características situacionales, donde las características individuales son las propias de cada individuo y las situacionales pueden ser intrínsecas o internas y extrínsecas o externas. Una visión más amplia nos indica que son tres los factores que influyen en la satisfacción:

Características Individuales

- a) Factores Internos del trabajo
- b) Factores externos del trabajo

A continuación se analizarán estos factores

a) Características individuales: De acuerdo a Chiavenato (2000), cada persona posee características propias y únicas que lo hacen un ente diferente de los demás, estas características incluyen valores, aspiraciones, metas, características, aptitudes, motivaciones, etc. Las más relevantes son:

Personalidad.- Deben tenerse en consideración que los individuos son diferentes unos de otros y tienen necesidades individuales diferentes, y estas necesidades tienden a cambiar con el paso del tiempo, asimismo la manera en que los sujetos reaccionen a las estrategias organizacionales variarán dependiendo de sus propias características personales.

De acuerdo con Lowenberg y Conrad, (1997), siempre se deben tomar en consideración las diferencias entre las personas y que las necesidades individuales cambian con el tiempo, así como también varía la forma en que los individuos reaccionan a las estrategias organizacionales. De igual modo se deben tener presentes otros elementos como la resistencia a la fatiga y los niveles de energía del individuo, así como la importancia que para él tienen las recompensas intrínsecas del trabajo, las reacciones individuales ante los diferentes tipos de liderazgo, la necesidad de convivir con los demás miembros de la organización y sus niveles de habilidad en el manejo de la responsabilidad. Estos elementos pueden ayudar a crear condiciones ambientales más favorables para los miembros de la organización.

Edad.- Reforzando los elementos arriba mencionados, Lowenberg y Conrad, (1997) consideran que con el paso del tiempo, la satisfacción laboral del individuo aumenta. Los empleados más jóvenes tienden a sentirse insatisfechos con sus primeros trabajos, ya que tienen altas expectativas referente a lo que pueden obtener de él, mientras que la gente mayor puede tener más claro qué necesidades se van a

satisfacer con el trabajo y cuáles no, esto debido a que tienen más experiencia y han tenido oportunidad de comparar su ambiente de trabajo, y su nivel de satisfacción puede mantenerse estable hasta ya cercano el momento del retiro.

Género.- Shultz D. y Shultz S, (2004) estiman que éste es un factor importante en la satisfacción laboral, pero que está en función de todos los elementos que varían con el sexo, tales como diferencias de salarios; en ocasiones el salario para los hombres es mayor que para las mujeres, en la misma posición, oportunidades de desarrollo menores para las mujeres, etc., es decir que los roles impuestos en la sociedad para cada género pueden ser un elemento que influya en la satisfacción laboral.

Expectativas.- Los individuos tienden a crear expectativas referentes a la manera en que el trabajo va a satisfacer sus necesidades personales (desde necesidades físicas, materiales, hasta necesidades sociales como reconocimiento, autoestima y autorrealización, que son diferentes de sujeto a sujeto.

Compromiso.- Krumm (2001) considera que si una persona está altamente satisfecha con su trabajo, su interés en el trabajo se incrementará.

Motivación.- Motivo es aquello que dirige a la persona a actuar de determinada manera ante un estímulo, que puede ser externo, o puede provenir de los procesos mentales internos del sujeto. Como hemos mencionado, las necesidades variarán de individuo a

individuo y por lo tanto el patrón conductual de los miembros diferirá en cuanto a su estado motivacional (Chiavenato, 2000).

b) Factores internos del trabajo:

El trabajo en sí mismo: Se refiere al nivel en que el trabajo proporciona al sujeto situaciones motivadoras tales como oportunidades de aprendizaje, de liderazgo, desarrollo profesional, etc. (Chiavenato, 2000).

Autonomía: Este punto tiene que ver con el grado de libertad que tenga el individuo para realizar sus labores, así como la retroalimentación que reciba por su desempeño, y también con el nivel de libertad e independencia que se le otorgue para desempeñar sus tareas.

Variedad: En la medida que el empleado haga uso de diferentes habilidades para realizar sus tareas, éste será más ameno y mientras más habilidades desarrolle, el individuo podrá sentir que su labor es importante.

c) Factores externos del trabajo:

Salario: Considera al componente remunerativo y la manera en que es distribuido equitativamente. Según Luthans (2001) los trabajadores consideran al salario como la medida en que los administradores valoran su contribución a la organización.

Promoción: De acuerdo a Muchinsky (2000) los ascensos son la oportunidad de avance dentro de la empresa, y esta promoción puede ser basada en el desempeño o

en la antigüedad del empleado. No obstante puede ser más importante un ambiente de trabajo que ofrezca oportunidades de crecimiento profesional.

Condiciones de trabajo: Son las condiciones ambientales del sitio en donde se llevan a cabo las labores, y pueden hacerlas agradables, desagradables, seguras, o sujetas a riesgos (Chiavenato, 2000).

A continuación mencionaremos las principales teorías para explicar la satisfacción laboral con base en los elementos antes descritos.

2.3-Teorías y modelos de la satisfacción laboral

Para poder plantear el tema de la satisfacción laboral, debemos tener presente su antecedente en la motivación en el trabajo, la cual nos indica que para obtener la satisfacción, debe generarse una necesidad que impulse al individuo a buscar por medio de respuestas instrumentales los satisfactores correspondientes. Muchinsky (2002, p. 192) nos dice que la motivación “es un conjunto de fuerzas energéticas que se originan dentro y más allá del individuo para iniciar la conducta relacionada con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad y duración.”

En 1934 Maslow planteaba dentro de su teoría de la personalidad, el concepto de jerarquía de necesidades, donde muestra una serie de necesidades que competen a

todo individuo y que se encuentran organizadas de forma estructural (como una pirámide), de acuerdo a una determinación biológica causada por la constitución genética del individuo. En la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior las de menos prioridad. Dentro de esta pirámide, al ser satisfechas las necesidades de determinado nivel, el individuo encuentra su próxima meta de satisfacción en las necesidades del siguiente nivel. Por ejemplo, cuando un sujeto tiene hambre, hará lo que sea necesario para conseguir alimento, una vez satisfecha su hambre y sabiendo que no morirá de hambre, su inquietud será por estar a salvo, y nuevamente, al sentirse seguro, buscará satisfacer sus necesidades afectivas,

Hezberg, Mausner y Snyderman establecieron una teoría basada en la jerarquía de necesidades que Maslow describió en 1934; su teoría intentaba comprobar la relación existente entre satisfacción y desempeño. Basándose en esta teoría, Hezberg y sus colaboradores realizaron un estudio en Pittsburg donde por medio de entrevistas a ingenieros y contadores se les pedía mencionar qué elementos de su trabajo los hacía sentir satisfechos o insatisfechos, al final llegaron a la conclusión de que la gente categorizaba en dos grupos las necesidades que de manera independiente influían en su trabajo; uno de estos grupos de necesidades aumentaban la satisfacción y los llamaron motivadores o factores motivacionales y el otro grupo estaba formado por factores que limitaban la satisfacción y se les llamó factores de higiene (en Chiavenato, 2004).

Los factores motivacionales son aquellos que buscan que el empleo sea una fuente de autorrealización y crecimiento personal, se refieren básicamente al perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él; pueden elevar la productividad a niveles de excelencia y llevan a una satisfacción mas duradera. Estos factores son entre otros:

- Uso de las habilidades personales
- Libertad para decidir como realizar el trabajo
- Responsabilidad total por el trabajo
- Definición de metas y objetivos relativos al trabajo
- Auto evaluación del desempeño.

Los factores higiénicos son las condiciones de trabajo que rodean a la persona, incluyen las instalaciones y el ambiente, e incluyen al salario, las prestaciones sociales las condiciones físicas, las políticas de la empresa, el tipo de liderazgo, las relaciones entre la dirección y los trabajadores, las relaciones entre compañeros de trabajo, las oportunidades de crecimiento, etc. Sin embargo, estos factores tienen una capacidad limitada para satisfacer a las personas, y se llaman higiénicos porque su carácter es mas bien preventivo y profiláctico, ya que básicamente describen el ambiente y ayudan únicamente a prevenir la insatisfacción en el trabajo (Chiavenato, 2004).

Herzberg concluyó que los factores que causan la satisfacción son diferentes de los que causan insatisfacción y no están ligados entre ellos. Lo opuesto a la satisfacción

no es la insatisfacción sino la ausencia de satisfacción, y lo opuesto de la insatisfacción no es la satisfacción sino la ausencia de insatisfacción.

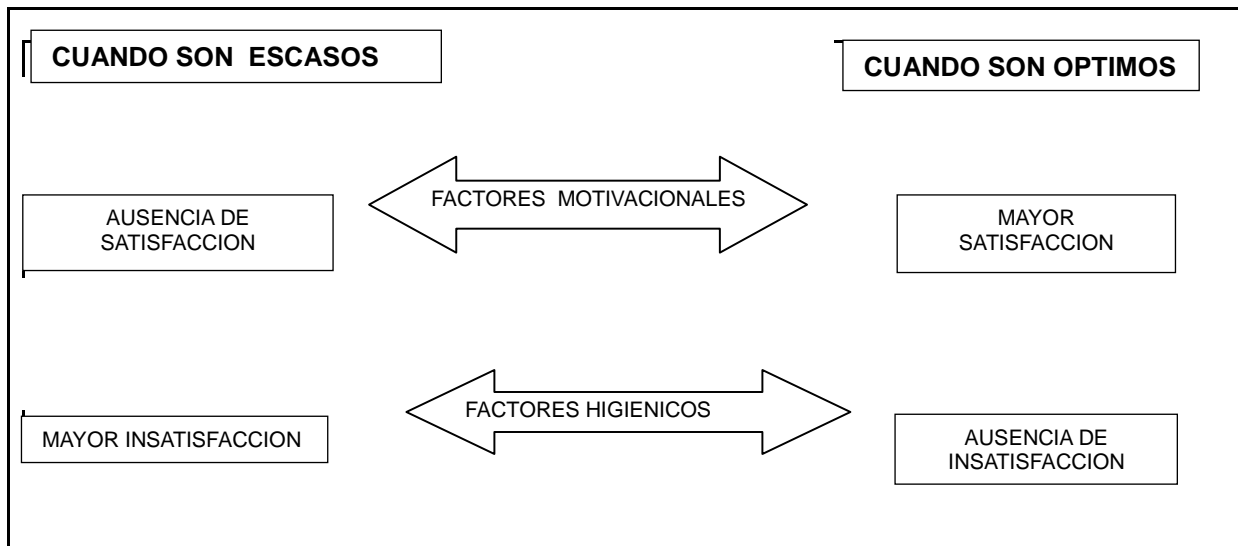


Fig. 2.- MODELO DE DOS FACTORES DE HERZBERG

Años más tarde, en 1976, Locke (en Landy y Conte, 2005) presentó su Teoría del Valor de la satisfacción laboral, donde sugiere que el grado en que el trabajador responde a un aspecto específico del puesto dependerá de la importancia que éste aspecto tenga para el trabajador. De acuerdo a Locke, el valor que le asigna cada persona a la satisfacción constituye un nivel básico con respecto a las actitudes y de

cierto modo las regula. Las necesidades tienen una base innata mientras que los valores son aprendidos. Las necesidades difieren en intensidad mientras que los valores difieren en contenido. Las necesidades mueven al hombre hacia los requisitos de una determinada acción, los valores determinan las elecciones y las reacciones emocionales. Según Locke (1976), los valores tienen dos cualidades: contenido (que es lo que se quiere) e intensidad (lo más querido o valorado). Cada respuesta emocional implica una discrepancia o relación entre lo que el individuo desea y la percepción de lo que obtiene y la importancia que representa para él lo deseado. La satisfacción laboral representaría la suma de la cantidad de valor dado por el sujeto a cada componente de su trabajo.

La satisfacción laboral resulta de la percepción de que el propio trabajo cumple o hace posible la consecución de los valores laborales importantes para el sujeto, hasta el punto que esos valores sean congruentes con sus necesidades.

Otras teorías para explicar la satisfacción laboral surgen a partir del componente emotivo de la satisfacción, como por ejemplo, la Teoría del Proceso Oponente de Landy (Landy y Conte, 2005), donde se propone que cada reacción emocional positiva está asociada a una reacción emocional negativa.

- Propone una explicación para la dinámica de las reacciones emocionales
- Constituye una explicación de los efectos de tolerancia
- También puede dar una justificación de los fenómenos de adicción
- Realiza predicciones que no han sido exploradas empíricamente.

También tenemos la Teoría de Warr, en 1987 (en Muchinsky, 2002) quien sugirió que algunos de los factores laborales, podrían en realidad causar insatisfacción, y resultaba una posición diferente, ya que la mayor parte de las teorías proponen que la satisfacción laboral estaba asociada con más de algo, y al obtener menos de algo, se producía insatisfacción, y Warr decía que elementos como control, contacto interpersonal, uso de habilidad, etc., causaban insatisfacción.

Si consideramos que la satisfacción laboral es una respuesta afectiva diferente para cada una de las áreas de trabajo que realiza, ya que el individuo puede estar satisfecho con algunos aspectos de su trabajo, pero puede estar insatisfecho con otras, la satisfacción en el trabajo, de acuerdo con Kinicky y Kreitmer (2004), puede ser explicada a partir de cinco modelos que nos ayudarán a determinar sus causas:

1.- Modelo de Satisfacción de necesidades.- Estos modelos parten de la premisa de que la satisfacción está en función del grado en que las características del trabajo posibiliten la complacencia de las necesidades del individuo, ya que necesidades insatisfechas pueden afectar tanto la satisfacción como la rotación del personal.

2.-**Modelo de discrepancias.**- Proponen que la satisfacción es el resultado de expectativas cumplidas, entendiéndolas como la diferencia entre lo que el individuo espera recibir de su trabajo y lo que en realidad recibe. La insatisfacción surge cuando las expectativas son más altas que lo que realmente recibe.

3.- **Logro de Valores.**- Está fundado este modelo en el logro de valores, es decir, la satisfacción será el resultado de la percepción del individuo de que un determinado trabajo le permitirá alcanzar valores laborales que son importantes para el sujeto. Los administradores podrán mejorar la satisfacción de los empleados a partir de la estructuración del ambiente laboral, así como sus retribuciones, a fin de reforzar los valores de los empleados.

4.- **Equidad.**- La satisfacción estará en función del grado de imparcialidad que el sujeto reciba en el trato en su trabajo. Cuando el individuo se da cuenta que los resultados de su trabajo así como su contribución a la organización son favorables, en comparación con los resultados de otros miembros de la organización, entonces se genera satisfacción. Este modelo incluye a los salarios y las promociones como causantes de la satisfacción en el trabajo.

5.- **Componentes de predisposición/ genéticos:** Este modelo está fundamentado en la presunción de que la satisfacción en el trabajo depende de rasgos personales y factores genéticos. Algunas personas parecen estar más satisfechas laboralmente que otras, en una gran diversidad de circunstancias laborales. Estudios como los

realizados por Arvey, Bouchard, Segal y Abrahams, en 1989, encontraron una relación significativa entre la satisfacción laboral y los rasgos personales, en un estudio con gemelos idénticos que fueron separados a temprana edad, sin embargo se considera que esta relación se debe a rasgos de la personalidad heredados, más que por un “gen de la satisfacción”.

Como hemos podido ver, la satisfacción laboral genera consecuencias tanto directas como indirectas en la organización, lo que conlleva comportamientos que afectarán los resultados en la organización, y estas conductas van desde el bajo rendimiento hasta la rotación de personal, de ahí la importancia que deben darle los administradores a la satisfacción laboral, a fin de evitar o disminuir estas conductas.

A continuación ampliaremos un poco más en los efectos de estas conductas.

2.4.- Efectos de la satisfacción laboral

Los administradores deben estar pendientes de las señales de algunas de las siguientes conductas generadas por la insatisfacción laboral, a fin de aplicar medidas preventivas, ya que las consecuencias de la misma, afectan a la organización primordialmente y a su vez afectan al trabajador en su relación con la empresa. Estas conductas son:

1.- **Ausentismo:** Las personas que no están a gusto en su trabajo suelen faltar más que aquellas que se encuentran satisfechas con su trabajo. De acuerdo con Peiro y Prieto (2007), el ausentismo del trabajador puede iniciar de manera progresiva, siendo al principio una ausencia psicológica (distracción en el trabajo, aburrimiento, somnolencia, etc.) hasta pasar a una ausencia física (retrasos, salir antes de la hora, descansos mas prolongados, faltas injustificadas, etc.)

2.- **Rotación:** Un empleado satisfecho con su trabajo, es menos probable que piense cambiar de trabajo, y por el contrario, tenderá a permanecer por más tiempo en la organización. Sin embargo, pueden intervenir otros factores tales como la situación económica, y política tanto de la empresa como del país, la que provoque que un individuo busque cambiar de trabajo. La satisfacción laboral es un buen indicador del cambio de trabajo cuando la economía es buena. Cuando la situación económica es buena, la insatisfacción laboral generara la búsqueda de otras oportunidades. (Resendiz, 2011)

3.- **Inequidad:** Cuando un trabajador considera que no es equitativo el pago o el trato entre los trabajadores, puede derivar en una conducta negativa hacia la organización, de manera que intente compensarse de lo que el considera que merece, y lo podremos encontrar en el abuso de los servicios y equipos de la empresa, tales como llamadas de larga distancia, uso indebido de los equipos, fraude, etc. (Labrada, 2008)

4.- **Agresión:** La frustración que se genera a partir de la insatisfacción laboral da lugar a manifestaciones de agresión hacia la organización. Es quizás la consecuencia más extrema de la insatisfacción laboral, y se puede manifestar por medio de violencia física o verbal, agresiones a las instalaciones de la organización, sabotaje, huelgas, tortuguismo, errores, etc. Este tipo de comportamientos afecta de manera importante a la organización, ya que pueden provocar disminución en la productividad, así como disminución en la calidad de los productos, además de afectar el trabajo en equipo.

Los encargados de recursos humanos deben estar pendientes de las señales de algunas de estas conductas generadas por la insatisfacción laboral, a fin de aplicar medidas preventivas.

Éstas son algunas de las conductas que se generan a partir del nivel de satisfacción de los empleados, por lo que deben de tomarse las medidas necesarias para prevenirlas, tales como revisión de las políticas y procedimientos de la organización, los diferentes tipos de supervisión, los programas de recompensas, etc.

Para poder prevenir éstas conductas negativas que afectan la productividad y el ambiente de la organización, es preciso medir la satisfacción laboral de los trabajadores y de esa manera detectar los detonantes de la insatisfacción laboral.

Para medir la satisfacción laboral, los métodos más utilizados se han clasificado en métodos directos y métodos indirectos, siendo que en los primeros se informa al

individuo qué es lo que se está midiendo, mientras que en los métodos indirectos los sujetos ignoran qué información estamos obteniendo con sus actitudes.

- Métodos directos: De entre los métodos directos, el más utilizado es el cuestionario, con el cual podemos obtener uno o varios índices de las actitudes hacia el trabajo o hacia alguna de los diferentes aspectos relacionados con la satisfacción laboral. Para este tipo de instrumento, se obtiene la puntuación a través de la suma de respuestas a cada uno de las preguntas. Generalmente se utilizan opciones de respuesta tipo escala de Likert, que van de mayor a menor puntuación. Asimismo existen los que utilizan medidas multidimensionales, que nos dan respuestas globales y medidas unidimensionales que arrojan resultados sobre cada uno de los aspectos de la satisfacción laboral. También existen las escalas del diferencial semántico, la entrevista y el método de Incidentes críticos de Herzberg. (Peiro y Prieto, 2007)
- Métodos indirectos: Los métodos más utilizados son los métodos proyectivos de evaluación, tales como la interpretación de dibujos: Dibujo de la figura humana, escala de caras, etc. Igualmente se utiliza el método de frases incompletas. En este tipo de técnicas, el trabajador se proyectará dentro de una situación mediante los dibujos, o el completamiento de frases y es en estas respuestas que proporciona, que manifiesta sus actitudes. (Peiro y Prieto, 2007)

Hemos considerado el concepto de clima laboral, así como el concepto de satisfacción laboral y encontramos una estrecha relación entre ambos conceptos, si consideramos que la satisfacción laboral esta basada en la percepción que el trabajador tiene de su empleo y de la organización, a partir de su visión del clima laboral, así como la importancia que tienen en el desarrollo de la organización y por lo mismo es que se deben analizar ambos constructos en conjunto para poder elaborar programas que contribuyan a lograr los objetivos de la organización, por lo que en el siguiente capítulo ahondaremos en esta relación.

CAPÍTULO III

RELACIÓN ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL

Relación entre clima laboral y satisfacción laboral

Una de las principales preocupaciones de las empresas hoy en día es mejorar las actitudes entre sus miembros, puesto que se considera que las actitudes positivas hacia los diferentes aspectos del trabajo están en relación directa con la percepción de un clima laboral agradable, que pueda ayudar a obtener la satisfacción de los trabajadores. Sin embargo, anteriormente, el empleado era considerado solamente una máquina y a la organización no le interesaba el personal, sus sentimientos y aspiraciones.

Todo esto cambió con la llegada de las corrientes enfocadas en las relaciones humanas. Esta orientación puso de manifiesto que el rendimiento de los trabajadores estaba en función de algo más que habilidades y conocimientos. Los diferentes estudios que se hicieron en la segunda mitad del siglo pasado hacen notar que el éxito y la permanencia de las organizaciones modernas, dependen cada día más de la capacidad de integrar los recursos humanos en los esquemas de la organización de modo tal que los trabajadores consideren las metas de la organización como propias.

Como hemos visto en los capítulos anteriores, el clima laboral así como la satisfacción laboral son esenciales en el desarrollo de la organización razón por la cual estos elementos deben ser analizados de manera conjunta a fin de poder establecer y/o

mejorar los modelos de acción dentro de la organización.

El concepto de clima laboral y el de satisfacción laboral, son independientes entre sí ya que el primero es un concepto descriptivo que hacen los miembros de su organización, esto es de como perciben a la organización, siendo que el objetivo del análisis del clima es la organización, mientras que la satisfacción laboral es una apreciación que hace el individuo de su trabajo, donde incluye un componente afectivo, el objetivo de análisis en la satisfacción laboral es el individuo. (Rodríguez, et al. 2008). Estos dos conceptos se interrelacionan a través de diferentes dimensiones, de manera significativa. Las dimensiones del clima laboral que más se han relacionado con la satisfacción laboral son: recompensas, apoyo a la supervisión, presión, responsabilidad, relaciones interpersonales, toma de decisiones. Las dimensiones de la satisfacción laboral que más se han relacionado con el clima laboral son: satisfacción general, sueldos, compañeros, posibilidades de ascenso.

En este capítulo mencionaremos algunos de los estudios que se han realizado para corroborar la relación existente entre clima laboral y satisfacción laboral.

3.1.-Estudios sobre clima organizacional y satisfacción laboral

Entre los primeros estudios sobre el tema, están los estudios de Hawthorne, realizados por George E Mayo en la planta Hawthorne de Western Electric, en 1924, donde descubrieron que aún más que los factores físicos, como iluminación, ambiente muy

frío o muy caliente, etc., que corresponden al clima laboral, los factores psicológicos, como el hecho que la organización se preocupara por el bienestar de los trabajadores, eran los que determinaban la satisfacción personal y laboral. Y que estos elementos eran aún más determinantes que los físicos en la concepción que del clima de la empresa se creaba el trabajador. (Guevara, 2008). Se llegó a la conclusión de que el comportamiento y los sentimientos humanos estaban estrechamente relacionados entre sí, que la influencia del grupo afecta notablemente el comportamiento individual, que las reglas del grupo influían en el rendimiento del trabajador, y que el dinero, es menos importante que los sentimientos colectivos, la seguridad, y las normas del grupo. Estas conclusiones dieron pauta para considerar al comportamiento humano como factor determinante en el funcionamiento de las organizaciones y para que éstas alcancen sus metas. Los estudios de Hawthorne fueron objeto de crítica en contra de los procedimientos, los análisis de resultados y conclusiones. Lo relevante de estos estudios es que provocaron interés por el estudio del comportamiento humano en las organizaciones. Estos estudios influyeron para cambiar el punto de vista predominante de la época, donde se consideraba que los empleados no eran en realidad muy diferentes de las máquinas que la organización utilizaba y cuya función era únicamente alcanzar las metas de la organización en cuanto a producción.

Odewahn y Petty (1980) hicieron su estudio entre 178 trabajadores de un centro de salud mental del Noreste de los Estados Unidos y aplicaron cuestionarios para medir la satisfacción laboral y el clima laboral. Estos cuestionarios se aplicaron dos veces en

un periodo de nueve meses y con dos diferentes administradores sin distinción entre miembros sindicalizados y no sindicalizados, y encontraron que los miembros sindicalizados tendían a estar menos satisfechos con su trabajo y con el clima laboral de la empresa, mientras que los miembros no afiliados al sindicato se sentían mejor y con mas claridad referente a los objetivos de la empresa.

Rodríguez N, y Castro C (2005) realizaron una investigación en Venezuela donde intentaban demostrar la relación entre clima laboral y satisfacción laboral, a fin de encontrar que elementos podrían ser utilizados para mejorar el clima de la organización y de esa manera alcanzar los objetivos de la organización.

Este estudio se realizó en 56 sucursales de una institución bancaria ubicadas en diferentes ciudades de Venezuela. Se utilizó la encuesta de Diagnóstico Organizacional Interempresas (EDO) diseñado por PsicoConsult, C.A., con 64 preguntas elaboradas para evaluar el clima organizacional y la satisfacción en el trabajo. Las dimensiones del clima laboral que contempla son: Integración, orientación al logro, comunicación, supervisión, estructura, condiciones y métodos de trabajo, capacitación y desarrollo, empoderamiento, liderazgo y confianza, mientras que para la satisfacción laboral, considera: Orgullo-identidad, reconocimiento, remuneración, integración, calidad laboral, desarrollo y ambiente interno.

Los resultados obtenidos demostraron que a mejor clima y mayor nivel de satisfacción, se alcanzaban las metas de la organización en el semestre durante el cual se

aplicaron las pruebas, y cuando disminuían la satisfacción y/o el clima, también disminuían las metas planeadas por la organización. Aunado a esto, encontraron un elemento importante que influía era la supervisión a los empleados, ya que mientras mas información se le proporcionaba al trabajador acerca de la organización, su misión y visión, se fomentaba su rendimiento. Asimismo, dar capacitación, buscando soluciones a los problemas y promoviendo el trabajo en equipo y la integración a la organización, fueron elementos que propiciaban la satisfacción del trabajador y la mejor concepción del clima laboral de la organización.

Rodríguez A. y Retamal (2008) Realizaron un estudio sobre la relación entre clima laboral y satisfacción laboral como factores esenciales del desempeño en 96 trabajadores del servicio agrícola de una provincia de Chile, y utilizaron para medir el clima laboral el OCQ (OrganizationalClimateQuestionnaire) de Litwin y Stringer (1966), el cual posee 50 ítems y mide 9 dimensiones: Estructura, Recompensas, Responsabilidad, Calidez, Apoyo, Conflicto, Identidad, Normas, y Riesgo. La confiabilidad de este instrumento obtenida en este estudio es de $\alpha = 0.855$. Para medir la satisfacción laboral, utilizaron el JDI (Job DescriptiveIndex) creado por Smith, Kendall & Hulin (1969), y validado en Chile por Castro & Paredes en 2006, este instrumento mide satisfacción laboral y posee 72 ítems, mide 5 dimensiones: satisfacción con el trabajo, con la supervisión, con los compañeros de trabajo, con el sueldo y con las oportunidades de ascenso. La confiabilidad de este instrumento obtenida en este estudio es de $\alpha = 0.92$. Asimismo se realizaron sesiones de focus

group, y encontraron que, la relación encontrada entre clima organizacional y la satisfacción laboral es que ambos son predictores significativos del funcionamiento organizacional, sin embargo el clima predice y se relaciona de forma positiva y significativa con aspectos normativos (comportamiento funcionario), y condiciones personales del desempeño, mientras que la satisfacción con el rendimiento. El desempeño no puede ser resultado únicamente del clima o de la satisfacción laboral, sino de como interactúan en conjunto el clima laboral y la satisfacción laboral. Consideran que debe tenerse en cuenta, todas y cada una de las dimensiones del clima laboral, así como las de la satisfacción laboral al momento de elaborar los programas de trabajo de la organización a fin de efficientar los resultados de los trabajadores.

En lo que respecta a México, a pesar de que se han realizado algunas investigaciones referentes a la satisfacción y el clima en el trabajo, aún no es suficiente la información recabada sobre los distintos factores del clima laboral que influyen en la satisfacción de los trabajadores. En condiciones adecuadas, el mexicano puede ser un excelente trabajador, pero precisa sentirse valorado, útil y reconocido.

Rodríguez (en Romero G.,2009) realizó un estudio con los profesores del CCH Sur para percibir si estaban interesados en inscribirse a los programas de superación y actualización docente así como encontrar si el clima laboral era un elemento que los llevara a alcanzar los objetivos de la institución así como lograr la satisfacción de los trabajadores.

El estudio se llevó a cabo con 596 profesores a los que se les aplicaron cuestionarios basados en el instrumento de Koys y Decottis que tiene un nivel de confiabilidad de 0.929 y que mide las dimensiones del clima laboral cohesión, autonomía, confianza, presión, apoyo, comunicación y reconocimiento. Para medir la satisfacción laboral se utilizó un instrumento basado en el cuestionario de Meliá, J.L., Peiró, J.M, y Calatayud, C. (1986), que es un cuestionario con respuestas tipo escala Likert, mide las dimensiones de la satisfacción laboral: oportunidades de desarrollo, relación con los superiores, remuneración, forma en que se realiza el trabajo y ambiente físico. Los resultados indicaron que aquellos componentes del clima que están relacionados con la administración de la institución, tales como la falta de liderazgo, ineficiente comunicación, y reducida claridad en los procedimientos, favorecerían un ambiente de escaso compañerismo, poca motivación y falta de iniciativa entre los profesores, provocando insatisfacción laboral. En los resultados se encontró que las dimensiones del clima organizacional: autonomía, cohesión, confianza, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación mantienen una relación estadísticamente significativa con las variables de la satisfacción laboral: El trabajo en general, la forma en que se realiza el trabajo y en la relación superior – subordinado. En este estudio se concluyó que existe una relación clara entre la satisfacción laboral y el clima laboral.

Salinas, Lagunas y Mendoza (1994) realizaron un estudio sobre el impacto de la satisfacción laboral y el clima en la calidad del servicio médico en un hospital pediátrico de la Dirección General de Salud del Departamento del Distrito Federal. Para la medición del clima laboral, se llevó a cabo la aplicación de un cuestionario elaborado ex profeso de acuerdo a las características de la población sujeto del estudio, que eran personal médico y administrativo de la institución y basado en el modelo dual de Herzberg y a los factores de motivación intrínsecos del trabajo: Importancia de las tareas, participación en la toma de decisiones, clima intergrupo, rendimiento, formación de equipos, motivación, reconocimiento y eficacia. Para medir la satisfacción laboral se utilizó el Índice General de la Satisfacción Laboral, de Brayfield y Rothe, que es un cuestionario que contiene 18 ítems y mide de manera general la satisfacción laboral como un solo concepto. Sus respuestas son una escala tipo Likert que va desde “Totalmente de acuerdo” hasta “Totalmente en desacuerdo”, tiene una confiabilidad según la fórmula de Spearman-Brown de $\alpha = 0.87$ y La población a la que se aplicó el estudio fue de 293 empleados de todos los niveles. Los resultados para los diferentes niveles revelaron que el personal médico mostró mayor grado de satisfacción con el clima intergrupo y las condiciones laborales, mientras que para el personal administrativo, fue menor la satisfacción debido a la falta de reconocimiento al desempeño. La conclusión que obtuvieron de este estudio es que la satisfacción laboral guarda estrecha relación con determinados aspectos del desempeño y se reconoce una vinculación causa-efecto positiva entre el clima laboral y las actitudes favorables o desfavorables del trabajador.

López, Priego y Velarde, (2004) llevaron a cabo un estudio de clima laboral y satisfacción laboral entre los médicos generales de consulta externa del área de medicina familiar en el Centro Médico del Instituto de Seguridad Social del Estado de Tabasco (ISSET). En este estudio se analizó por medio de un cuestionario de 22 preguntas elaborado específicamente para este estudio, cuatro dimensiones del clima: reconocimiento, condiciones de trabajo, área física y problemática laboral, y para medir el grado de satisfacción, se construyó un índice, con base en los valores asignados a cada indicador en porcentajes, que integra a cada dimensión de estudio.

Estoes:

$$I_s = \frac{\sum N_i P_i}{N}$$

Donde:

I_s = Índice de satisfacción, N_i = El número de respuestas por indicador obtenida, P_i = Valor asignado a cada indicador, $P \leq 0.5$ = insatisfacción, y $P \geq 0.5$ = satisfacción.

Los resultados que obtuvieron, mostraban que la falta de satisfacción con respecto al reconocimiento, condiciones de trabajo y problemática laboral se debían fundamentalmente a la falta de capacitación, estímulos, promoción, y reconocimientos. Al mejorar el área de la consulta de medicina general se obtuvo un impacto positivo en

la percepción del clima laboral por parte de los médicos, demostrando que una adecuada intervención gerencial bien dirigida (toma de decisiones) produce resultados que benefician a la organización.

Abrajan, M., Contreras J. y Montoya S. (2008) realizaron un estudio en dos compañías dedicadas a la venta de material para construcción, en España y en México y su objetivo era encontrar la manera en que el clima de la empresa afecta a la satisfacción laboral de los empleados, y aplicaron un cuestionario donde las preguntas estaban relacionadas con las dimensiones del clima laboral: seguridad, comunicación, estímulos, salario, relaciones interpersonales, y para la satisfacción laboral estaban relacionadas con las siguientes dimensiones: grado de estrés, motivación, relaciones interpersonales y comunicación. El cuestionario contenía respuestas tipo escala Likert. Sus resultados aunque difieren entre ambos países, mostraron de manera general que cuando el trabajador advierte un ambiente agradable, con buena calidad en las relaciones interpersonales y siente que es tomado en cuenta por la organización, tiende a considerar un mejor concepto de la organización y a estar más satisfecho con su trabajo.

Como hemos podido observar, de las diversas propuestas teóricas de los diferentes autores presentados, sobre satisfacción laboral y clima laboral, podemos decir que ambos constructos se encuentran relacionados principalmente en las dimensiones del clima laboral como: salario, estatus, puesto, oportunidades de ascenso, rotación,

liderazgo y relaciones laborales. En resumen, de acuerdo a los estudios anteriores, se han encontrado que los elementos del trabajo donde podemos observar más claramente la interacción del clima laboral con la satisfacción en los trabajadores son: El trabajo mismo, relaciones interpersonales, logros, así como el reconocimiento y oportunidades de crecimiento. Mientras que las causas de mayor insatisfacción están relacionadas con las condiciones del trabajo, las políticas de la organización, el sistema de administración y el liderazgo sobretodo en lo referente a las relaciones interpersonales supervisor-trabajador.

Esto es relevante en la medida en que puede servir para planear las estrategias de acción de una organización a fin de optimizar el desempeño del personal, dentro de un clima laboral agradable y que genere satisfacción al trabajador, y de este modo alcanzar los objetivos de la organización.

En el siguiente capítulo se presenta una propuesta para detectar el clima laboral y la satisfacción laboral de los empleados de una empresa de servicios y poder conocer la percepción de los trabajadores hacia la organización y hacia el trabajo que desempeñan.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

Como hemos visto en capítulos anteriores, en una organización es necesario que todos los integrantes de la misma trabajen en conjunto para alcanzar los objetivos institucionales y personales. Esto se puede lograr si identificamos el clima laboral y la satisfacción laboral, ya que ambos conceptos se reflejan en el comportamiento y en la percepción de los empleados dentro de la organización haciendo que se cumpla la misión y la visión de la empresa.

En la organización existen ciertos elementos tales como las condiciones del empleo, estructura, entorno físico, seguridad, relaciones interpersonales, etc. característicos de cada institución que conforman el clima organizacional, y es importante detectarlos y analizarlos a fin de poder establecer estrategias preventivas y de ser preciso correctivas ya que un buen o un mal clima organizacional influirá en la satisfacción de los trabajadores y contribuirá al éxito o fracaso de los objetivos de la organización.

El bienestar de los trabajadores es una de las claves de éxito de una empresa, y es por esta razón que se deben proyectar acciones guiadas a mejorar el clima laboral, sin perder de vista la satisfacción laboral de los empleados ya que si bien son independientes algunos autores consideran que existe alguna relación entre ellas.

El objetivo de ésta propuesta surge de la necesidad de identificar el clima laboral y la satisfacción laboral de todos los empleados de una empresa privada del sector turístico.

En esta empresa se manejan las reservaciones de espacios para una línea aérea internacional de origen extranjero con casi 70 años de operación en México. Laboran 250 empleados en diferentes turnos, cubriendo los siete días de la semana las veinticuatro horas del día. Los departamentos que conforman esta oficina son General Sales, que atiende las llamadas de reservaciones de México, Latinoamérica, las Islas Vírgenes Americanas, las Islas del Caribe y España; el Departamento de Atención a Clientes del club de millas, Departamento de Resoluciones, Departamento de Tarifas, Departamento de Servicios Especiales y Excepciones, y Departamento de Elaboración de Boletos Electrónicos. Las reservaciones de avión que se realizan en esta oficina representan el 60% de las reservaciones totales de espacios aéreos de esta compañía para esta región geográfica, las llamadas que se reciben son en su mayoría de clientes directos y el servicio se ofrece además del idioma español, en inglés y en algunos casos en portugués y francés.

De acuerdo a los manuales de la organización la misión, visión y valores se establecen de la siguiente manera:

“MISIÓN:

“Ser competitivos con el fin de asegurar nuestro futuro. Esto significa que para establecer y mantener una rentabilidad a largo plazo, debemos ser competitivos en todo lo que hacemos, lo que incluye costos, producto, ganancias, servicio y horarios. También sabemos que un aspecto importante del servicio a nuestros clientes consiste en desarrollar nuevas sociedades para brindar mayor acceso a opciones de viaje cómodas y seguras.

VISIÓN:

-Invertir sabiamente: Debemos continuar invirtiendo en nuestra gente, y en infraestructura, instalaciones, aviones así como en iniciativas relacionadas con la renovación de la flota y mejoras a nuestra infraestructura tecnológica.

-Ganar la lealtad de los clientes: Debemos ofrecer un servicio de calidad a cada cliente y diferencias a nuestra aerolínea. Se están realizando mejoras a nuestros productos y servicios para mejorar la experiencia de viaje de nuestros pasajeros.

-Fortalecer y defender la red global: Reforzar la red doméstica al alinear nuestra red alrededor de los principales hubs de los Estados Unidos, y asegurar la inmunidad antimonopolio con ciertas aerolíneas internacionales.

-Ser un buen lugar para gente buena: Nuestro futuro depende de la creación y mantenimiento de un buen lugar para trabajar y desarrollar una carrera, en donde

todos los empleados sean tratados con respeto y dignidad y donde la diversidad sea bien aceptada.

-Obtener rentabilidad: Constantemente debemos encontrar maneras de reducir costos, operar de manera más eficiente y generar ganancias adicionales para la compañía con el fin de mantener nuestro negocio, crecer y crear una seguridad laboral.

VALORES:

Los valores centrales de la compañía incluyen la integridad, el cumplimiento de la ley así como el respeto por la persona y las costumbres y culturas únicas de las comunidades en las que operamos. Reconocemos los principios de los derechos humanos internacionales expresadas en la Declaración Universal de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas y nos esforzamos por hacer negocios de una manera que sea consistente con estos principios. Esperamos que nuestros vendedores y proveedores respeten los derechos humanos reconocidos internacionalmente dentro de sus propias operaciones. “

Para desempeñar cualquiera de las funciones de esta empresa es un requisito indispensable el dominio del idioma inglés además del conocimiento de algún otro idioma, manejo de sistemas de reservaciones Sabre, Amadeus, Apollo, etc. así como del manejo de los sistemas de Microsoft Office. Es necesario tener estudios de Licenciatura para poder ingresar a esta empresa.

Las actividades de cada empleado, independientemente del departamento en el cual labore, consisten en contestar y resolver un promedio de ocho llamadas por hora, ofrecer en cada llamada las diferentes opciones de vuelo y cumplir el protocolo de acuerdo al departamento al que pertenezca.

El trabajador, por cada 8 horas de trabajo tiene derecho a 15 minutos de descanso y 1 hora para tomar sus alimentos así como a 5 minutos repartidos durante su jornada para poder ir al baño. Son los únicos momentos en que el trabajador puede quitarse sus auriculares para recibir llamadas.

El desempeño de los empleados es evaluado por el supervisor mensualmente, a través de un cuestionario que es contestado por los pasajeros y por el monitoreo de llamadas en donde verifica si el empleado cumple con el protocolo, de ésta manera asigna puntos de acuerdo a criterios previamente establecidos por la compañía.

4.1- Justificación

La empresa que nos ocupa, con más de 70 años de operación en México como se mencionó, en los últimos dos años no ha podido alcanzar las metas de satisfacción del cliente de acuerdo a las encuestas que realiza la compañía mensualmente.

Si bien es cierto que estas encuestas son contestadas por los clientes, en la presente investigación son consideradas como un indicador de que un tercero (cliente) evalúa el trabajo de los empleados y esto nos permite suponer que el mal servicio puede deberse a la insatisfacción de los mismos.

Antes de proponer cualquier tipo de cambio es necesario diagnosticar lo que ha generado que las metas no se cumplan, es decir identificar lo que corresponde al Clima Organizacional ya que esto puede ser modificado por la organización de acuerdo a las necesidades de los empleados, es decir a necesidades reales de quienes prestan sus servicios y no solamente de la organización, además, de diagnosticar que tan satisfechos se encuentran.

De acuerdo a lo observado en los estudios de Rodríguez y Castro así como los estudios de Rodríguez y Retamal, el clima laboral y la satisfacción laboral se

interrelacionan de manera tal, que en conjunto permitirán alcanzar las metas de la empresa, al ser predictores significativos del funcionamiento de la organización.

Los principales indicadores son:

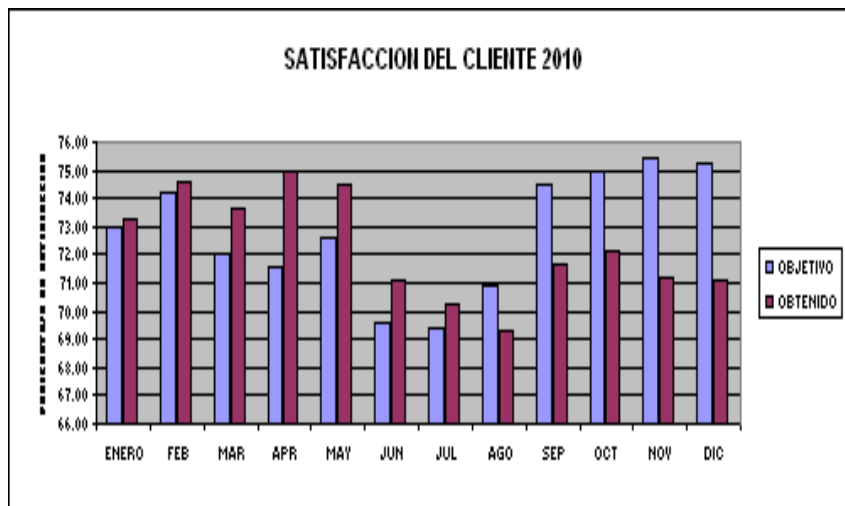
- Incremento de quejas en la emisión de boletos.
- Incremento de inasistencias de acuerdo a los registros.
- Descontento por el lugar físico de trabajo.

Lo anterior ocasiona que las metas y objetivos de la empresa no se alcancen y a su vez se ve reflejado en disminución en los incentivos, recorte de programas de recompensas y programas de capacitación, etc.

En las entrevistas que realizan los miembros del comité de empleados (AAB por sus siglas en inglés), los empleados informan su molestia por el espacio físico de la oficina donde laboran, este malestar ha sido más notorio a partir de Junio de 2010, fecha en la que se llevan a cabo trabajos de demolición y reacondicionamiento de espacios y equipo y se concentra a todos los trabajadores en un piso, siendo que antes estaban repartidos en dos pisos.

Como se observa en la gráfica número 1, los resultados del primer semestre no solo se cumplieron con el objetivo sino que este fue rebasado. Para la segunda mitad del año 2010 se aprecia un resultado contrario, es decir no solo no se alcanzaron los objetivos sino que estuvieron muy por debajo de los objetivos que fijó la empresa.

Resultados de las encuestas de Satisfacción al cliente 2010



Gráfica .1

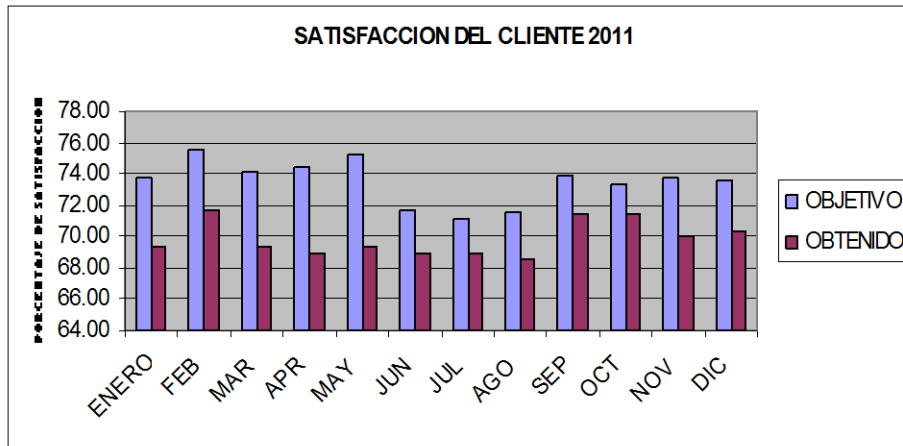
Una de las principales repercusiones para los empleados fue ver reducidos sus ingresos ya que al no cumplir con los objetivos, no se otorgó el bono correspondiente,.

Los objetivos los establece la organización, basándose en diversos elementos: Zona geográfica, condiciones climatológicas (huracanes, terremotos, nevadas etc.) época del año, situaciones económicas y políticas propias de la zona donde se ubica cada oficina de esta empresa.

Los resultados de la segunda mitad del año coincidieron con modificaciones físicas y en equipos de trabajo, que si bien responden a una tecnología más avanzada se vieron reducidos en cantidad, lo que originó que se abrieran más turnos para que se distribuyeran los empleados y de esta manera brindar servicio las 24 horas del día. Lo anterior, provocó malestar entre los trabajadores generando incremento de quejas con los supervisores y mala evaluación por parte de los clientes.

De acuerdo al marco teórico se sugiere identificar el clima y la satisfacción a través de instrumentos que permitan establecer relaciones y con esto se puedan hacer propuestas con base a los resultados obtenidos .

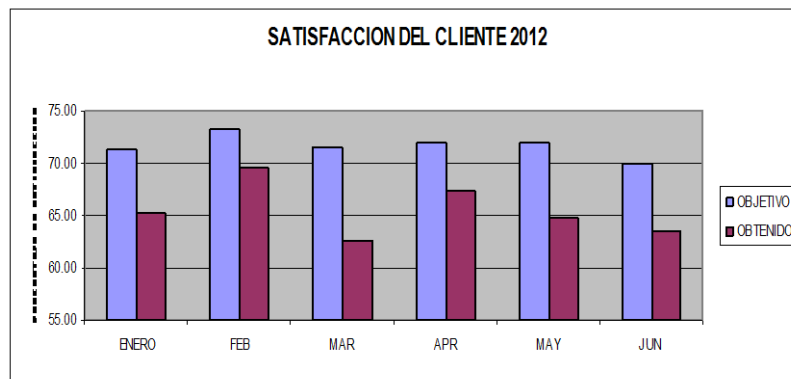
Resultados de las encuestas de Satisfacción al cliente 2011



Gráfica .2

Esta tendencia en los resultados ha continuado hasta el presente año, donde aún no se alcanzan las metas establecidas como objetivo, como se aprecia en la gráfica 3.

Resultados de los cuestionarios de Satisfacción al cliente 2012



Gráfica 3

Otro indicador de que algo está afectando a la organización son las quejas de los trabajadores que se reciben de manera escrita a través de un buzón que es revisado mensualmente por los miembros del comité de empleados (AAB), los que a su vez transmiten la información a los niveles superiores de la organización.

Durante el periodo de julio 2010 a junio 2012 se recibieron 228 quejas. Las quejas más recurrentes son las referentes al clima (muy frío o muy caliente en determinadas áreas), mobiliario, ruido y falta de agua.

El otro tipo de quejas es manifestado por los empleados con respecto al descontento con la manera en que los supervisores interactúan con ellos, al no manifestar interés en lo que ocurre en cada área, ya que únicamente se dedican a monitorear las llamadas. Tampoco les agrada la manera en que son evaluados, ya que deben repetir su nombre y el de la compañía al menos tres veces en cada llamada, durante el saludo inicial y durante la despedida, ofrecer además servicios de otras compañías socias, y cualquier falla en esto generará una mala evaluación mensual, lo que les causa mucho molestia.

Cualquier omisión en la aplicación de las reglas de un país o en el cálculo de los impuestos, también son motivos de baja calificación mensual. Cada mes el comité de empleados (AAB) elabora el reporte de errores donde se especifica el tipo de error cometido por cada empleado, y es considerado para su evaluación mensual. Los reportes sobre los errores que se cometieron demuestran que mes con mes han ido aumentando, de 610 en Octubre de 2011 a 875 en el mes de abril de 2012.

Otro elemento causante de molestia, esta relacionado con las reglas de asistencia, y a la no tolerancia para las demoras. Debido a la ubicación de la oficina en el Paseo de la Reforma, en la Ciudad de México, en ocasiones es difícil para los empleados llegar a tiempo, pues factores como marchas, eventos culturales, tráfico, etc., pueden dificultar llegar a tiempo a su jornada.

Con respecto al comportamiento de los trabajadores hay falta de disposición para colaborar con la empresa cuando hay alguna contingencia como cancelación de vuelos, cambio de itinerarios debido a situaciones climáticas, etc. donde se requiere que la gente trabaje tiempo extra para ayudar a reubicar a pasajeros, en la manera en que contestan las llamadas, así como en el poco valor que le dan a las campañas que la organización propone para premiar a los mejores empleados.

Una de las principales funciones de los empleados, es buscar las mejores opciones de vuelos para las agencias de viajes, y debido a la falta de interés hacia su trabajo, se limitan a ofrecer la primer alternativa que tengan a la vista, lo que genera disminución en el volumen de ventas y la percepción por parte de los clientes de poco interés hacia la empresa.

Los empleados manifiestan sentimientos de desigualdad en el trato y de que no son valorados por sus habilidades, que las promociones y premios no son basados en el desempeño, sino más bien en factores de simpatía, y amistad con los supervisores.

4.2- Objetivo:

Proponer dos instrumentos para diagnosticar el clima laboral y la satisfacción laboral en los trabajadores de una empresa de servicios.

4.3.- Propuesta:

De acuerdo a los indicadores que se tienen de la empresa que nos ocupa se identifican algunos factores de clima organizacional y de satisfacción laboral, ya que

ambos conceptos se encuentran en correspondencia y esta relación la podemos ver en la influencia de cada una sobre elementos como rotación, ausentismo, desempeño de los empleados, etc.

La relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral es directa aunque en la satisfacción también influyen otros factores tales como oportunidades de ascenso, clima, percepción de eficacia de su desempeño. La satisfacción laboral es una actitud de los individuos hacia algunas dimensiones del clima laboral de la organización, siendo las más destacadas: salario, puesto, estatus, oportunidades de crecimiento, liderazgo y relaciones laborales.

De acuerdo a Chiavenato (2000, p. 145), la organización es un “sistema de actividades conscientes coordinadas de dos o más personas”, por lo que para la supervivencia de la organización es necesaria la colaboración. De este modo, podemos decir que una organización puede subsistir si hay comunicación entre sus miembros, y hay la voluntad de alcanzar un objetivo común. Esa voluntad variará de individuo a individuo, y aún en el mismo individuo con el paso del tiempo, ya que con base en el resultado de la satisfacción o insatisfacción que obtenga el individuo, es como percibirá su clima organizacional o viceversa.

Al referirnos al clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores en México, debemos tener en cuenta el perfil particular de los mexicanos, ya que así como el empleado es un reflejo de la cultura organizacional, la empresa refleja la cultura nacional.

El bienestar de los trabajadores es una de las claves de éxito de una organización, y es por esta razón que se deben proyectar acciones guiadas a mejorar el clima laboral, y la satisfacción laboral. Un elemento que nos puede ayudar a detectar las áreas de conflicto, y por ende generadoras de insatisfacción en la organización, para poder crear los mecanismos preventivos y/o correctivos en la organización, son las diferentes técnicas de medición, siendo principalmente los cuestionarios los que se aplican para evaluar el clima laboral así como la satisfacción laboral. Estas escalas deben medir las diferentes dimensiones tanto del clima organizacional como las de la satisfacción laboral, que deben ser aplicados preferentemente por evaluadores externos. A partir de los resultados obtenidos, se podrá elaborar un diagnóstico del clima laboral, para así determinar las fuentes de conflicto e insatisfacción que influyen en la formación de actitudes negativas hacia la organización, y diseñar los planes de acción que coadyuven en la mejora del clima laboral y de la satisfacción laboral.

Las dimensiones del clima laboral que se sugiere calificar son; respeto, confianza, oportunidades de crecimiento, liderazgo y relaciones intergrupales y personales, ya que de acuerdo a los estudios que hemos revisado y a los indicadores de la organización, son las dimensiones que podrían estar relacionadas con el clima laboral de la organización.

Las dimensiones de la satisfacción laboral que más se han visto afectadas son: Participación en la organización, ambiente físico del trabajo, relaciones supervisor – subordinado, el trabajo por sí mismo, oportunidades de ascenso, incentivos y seguridad en el trabajo.

De acuerdo a la información recabada en la empresa motivo de esta propuesta, éstas son las dimensiones que más impactan al clima de la empresa y a la satisfacción de los trabajadores.

Por lo antes expuesto se propone utilizar un cuestionario para medir el clima laboral y uno para la satisfacción de los trabajadores, ya que el cuestionario es un instrumento de fácil aplicación y evaluación, además nos permite obtener información en un lapso corto de tiempo y de manera práctica y económica. Para el clima laboral se

recomienda utilizar la encuesta Trust Index, que es un instrumento que ha sido probado con más de 10,000 trabajadores en todo el mundo y mide cinco dimensiones del clima laboral: respeto, liderazgo, confianza, oportunidades de crecimiento y relaciones intergrupales. La validez de este instrumento es de 0.95.

En México, es utilizada en compañías como: Hoteles Marriott, Tec. de Monterrey, Seguros El Águila, Microsoft México, Infonavit, RCI México, American Express, Grupo Financiero Bancomer, Gruma, Mc Donald's Grupo Financiero Banorte, Walmart de México, etc. A nivel mundial, es utilizado en empresas como Coca Cola, Google, Yahoo, Dream Works Animation, etc. La información referente a la estandarización de esta prueba no está disponible al público en general, solo a través de la empresa Great Place towork Inc. y se reservan esta información sólo para sus clientes.

Para evaluar la satisfacción laboral se propone utilizar el cuestionario de Satisfacción laboral elaborado por Meliá, J.L. ,y Peiró J.L., ya que este instrumento, como vimos en algunos de los estudios mencionados en el capítulo anterior, mide las dimensiones de la satisfacción laboral que consideramos significativas para esta propuesta: Relación con el supervisor y participación en la organización, ambiente físico del trabajo, incentivos, el trabajo por sí mismo, salario, y seguridad en el trabajo. Este cuestionario cuenta con un Alpha de Cronbach de 0.95.

Finalmente con los resultados obtenidos de Clima y Satisfacción se sugiere buscar relación entre ellos como lo afirman algunos autores, y poder proponer alternativas que mejoren el clima si es que se requiere, e identificar si con esos cambios se modifica la percepción de los empleados para que se sientan mas satisfechos

En el corazón de un equipo de trabajo satisfecho se encuentra la calidad de la relación que tienen los empleados con sus supervisores, así como la confianza, el respeto, y la consideración que hacia ellos muestran los supervisores, el proveer de las herramientas adecuadas para el mejor desempeño, y el impulso que les den para realizar sus actividades. Esto llevará al personal a dar lo mejor de sí mismos en el trabajo, y debe ser una de las misiones de los profesionales de recursos humanos de toda organización.

4.4. – Sugerencias

Con base en los resultados de las evaluaciones, se sugiere:

-Si los datos arrojados por los cuestionarios nos indican un bajo nivel en participación, confianza e incentivos:

- ◆ Fomentar en los empleados el ejercicio de la iniciativa propia y tomar los riesgos sin temor a una posible reprimenda. Esto genera seguridad y

compromiso en los trabajadores para con la organización. La gente trabaja por algo más que un salario, y al demostrarles confianza en lo que realizan, esto mejora la percepción que tienen de la organización.

- Si los resultados para relaciones personales e intergrupales son bajos, se sugiere:

- ◆ Promover la creación de grupos donde los empleados puedan interrelacionarse, tales como equipos deportivos o grupos que organicen actividades, etc. De este modo, podrán participar en conjunto en diferentes actividades, donde todos los miembros de la organización, podrán interactuar de manera más libre que dentro del ambiente del trabajo, y en actividades en común donde no hay distinción de jerarquías.

- Si los resultados obtenidos para oportunidades de crecimiento son bajos, se sugiere:

- ◆ Promover actividades dentro de la empresa donde se dé oportunidad al trabajador de demostrar su impulso e iniciativa.

-Si los resultados obtenidos para liderazgo y relaciones supervisor – subordinados son bajos, se sugiere:

- ◆ Los supervisores o gerentes deben involucrarse ocasionalmente en las labores cotidianas de la empresa. Cuando los trabajadores observan a sus supervisores y gerentes realizando labores similares a las de ellos, e involucrándose directamente en la operación de la empresa, se crea una relación más directa con los trabajadores y esta conexión resultará en compromiso del trabajador y respeto hacia sus líderes.
- ◆ Revisar el reglamento de trabajo, las políticas de la empresa y los estatutos de acuerdo a las necesidades actuales de la organización, y difundirlos a todo el personal.
- ◆ Crear campañas para mejorar el trato al cliente y a los compañeros, y esto debe demostrarse desde todos los niveles jerárquicos.

-Si las respuestas para ambiente físico son negativas, entonces:

- ◆ Las condiciones del ambiente físico tales como ductos de aire acondicionado, tuberías de agua, deben ser revisadas y reparadas cuando así lo necesiten, además de contar con algún elemento que dé mantenimiento a las mismas.
- ◆ El mobiliario podría ser sustituido paulatinamente por sillas más cómodas para evitar las malas posturas y el cansancio por estar muchas horas sentados. Y las pantallas de las computadoras podrían moverse de modo tal que se encuentren a la altura cómoda para los ojos del empleado.

Como profesionales de la Psicología Laboral debemos dirigir nuestros esfuerzos hacia la búsqueda de los elementos que puedan ayudar a elaborar instrumentos adecuados a nuestra realidad y cultura que midan de manera eficiente el clima laboral así como la satisfacción laboral en nuestro país, de modo tal que puedan ser de utilidad para planear las estrategias de acción de una organización, que resulten útiles para alcanzar los objetivos de la misma como están establecidos en su Misión, Visión y valores.

De acuerdo a lo observado en los estudios de Rodríguez y Castro así como los estudios de Rodríguez y Retamal, el clima laboral y la satisfacción laboral se interrelacionan de manera tal que en conjunto permitirán alcanzar las metas de la empresa.

CONCLUSIONES

Para concluir este estudio se considera necesario remarcar la importancia de un clima laboral agradable para los trabajadores, que puede ayudar a obtener satisfacción laboral, y a mejorar su calidad de vida, además de generar una mayor eficiencia y mayor rendimiento, lo que dará lugar a mayor provecho general en la organización.

Es indispensable que los profesionales de los Recursos Humanos tengan presente los anteriores estudios, y la importancia de la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, a fin de promover y propiciar un mejor desempeño de los trabajadores, que se reflejará tanto en el rendimiento de la organización como en la mejoría de la calidad de vida de los individuos. La medición periódica de esta relación servirá para detectar las áreas conflictivas y prevenir futuros conflictos, así como reconocer las áreas que contribuyen a mejorar el desempeño laboral, y por ende a aumentar la satisfacción del trabajador tanto en el ámbito laboral como personal.

Los instrumentos que se sugieren utilizar permitirán realizar un diagnóstico que permita identificar si existe alguna relación entre ellos tal como lo señalan algunos de los estudios realizados como ya se mencionó.

Las propuestas deberán de ser a partir del diagnóstico, buscando resolver los problemas actuales y futuros sin darle mayor atención a las situaciones que se presentaron en el pasado.

No se puede dejar de mencionar que para esta investigación se propusieron instrumentos que por sus características respondían a las necesidades identificadas, sin embargo vale la pena señalar que lo ideal sería que cada institución identificara los elementos que requiere sean evaluados y elaborara sus propios instrumentos buscando que midan lo que realmente cada institución requiere .

Debemos tener muy claro que aunque los conceptos de clima laboral y satisfacción laboral están muy ligados, y de acuerdo a lo observado en los diferentes estudios revisados, dependen mutuamente el uno del otro, son dos aspectos diferentes de la psicología del trabajo, ya que mientras el clima laboral se refiere a las percepciones directas en el trabajo o en el ambiente de la organización, la satisfacción laboral se refiere al componente afectivo, ya que conlleva la evaluación y percepción del individuo de dichas condiciones. Por esto es importante que los futuros estudios se encaminen a mejorar la satisfacción del trabajador en su ambiente laboral, y de esta manera se mejorará el clima organizacional y así será más fácil alcanzar los objetivos de cualquier organización.

REFERENCIAS

Abrajan, C., Contreras, J. Y Montoya S. (2008). *Grado de satisfacción Laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa*. Enseñanza e investigación en Psicología, Vol.14 Num. 1, enero-junio, 2009, pp105-118. Universidad Veracruzana Xalapa, México.

Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=29214108>

Alonso, P (2006). Boletín de Psicología, No.88 Noviembre 2006.

<http://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N88-3.pdf>

Brown, W., y Moberg, D (2003). *Teoría de la organización y administración: Enfoque integral*. Editorial Limusa, México

Brunet, L. (2009). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Trillas. México

Cavalcante, J (2004). *Satisfacción en el trabajo de los Directores de Escuelas*

Secundarias Públicas de la región de Jacobina (Brasil). Tesis Doctoral

Facultat de Ciències de l' Educació. Universitat Autònoma de Barcelona. Consultado el 24 de febrero de 2012.

<http://tdx.cat/bitstream/handle/10803/5042/jjcs1de1.pdf?sequence=1>

Chiavenato, I. (2000). *Administración de los recursos humanos*, (5ª. Edición). Mc Graw-Hill, México.

Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones*. (1ª. Edición) Thomson, México.

Diccionario *El Pequeño Larousse Ilustrado*, (2007). Editorial Larousse, España

Eberhardt, B. y Shani, A. (1984). *The Effects of Full-Time versus Part-Time Employment Status on Attitudes toward Specific Organizational Characteristics and Overall Job Satisfaction*.

The Academy of Management Journal Vol. 27, No. 4 (Dec., 1984), pp. 893-900

<http://www.jstor.org/stable/255887>

Fandos, M. , Tejeda J. y Giménez, V. (2007) *Formación de formadores, Tomo 2.*

Escenario Institucional. Thomson editores, España

Farfán, M. (2006). *Construcción, validez y confiabilidad de un instrumento para medir satisfacción laboral en mujeres*. Tesis para obtener el grado de Doctora en

Investigación Psicológica. Universidad Iberoamericana, México,

- Fernández-Ríos, M. (2007) Diccionario de Recursos humanos. Editorial Díaz de Santos, Barcelona
- Ferry, G. (2006). *Principles of Management*. McGraw Hill, New York
- Franco, Z. (2007). *Elaboración de un instrumento para medir la resistencia al cambio y el clima organizacional en directivos y cuerpos de supervisión*. Tesina de Licenciatura de la Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México. México
- Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*. Oxford University Press, México
- García Viramontes D. (2010). *Satisfacción Laboral. Una aproximación teórica*, en: Contribuciones a las Ciencias Sociales, Julio 2010.
www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm
- Gibson, J., Ivancevich, J. y Dunelly, J. (2003), *Organizaciones*. Editorial McGraw-Hill, México
- Guevara, E. (2008) *La gestión de las relaciones y la responsabilidad social empresarial*. Edición electrónica gratuita. Consultado el 24 de febrero de 2012. Texto completo en <http://www.eumed.net/libros/2008c/438/>
- Guillen, C. y Guil, R (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. Editorial, Mc Graw-Hill, Madrid
- Hernández, Fernández y Baptista (2007). *Metodología de la investigación (4ª. Edición)* Editorial. Mc Graw-Hill, México
- Katz, D., Kahn R. (2002). *Psicología social de las organizaciones*. Editorial Trillas, México
- Kinicki, A. y Kreitner, R. (2004). *Comportamiento organizacional, Conceptos, problemas y prácticas*. McGraw – Hill, México
- Krumm, D. (2001). *Psychology at work: An introduction to industrial/organizational psychology*. Mac Millan Higher Education, USA
- Landy, F., y Conte, J. (2005) *Psicología Industrial y Organizacional*. Editorial MC Graw – Hill, México.

Litwin, G. y Stringer R. (1966). *The influence of organizational climate*. Harvard University Press. Boston

Locke, E. (1990). *A theory of goal settings and Task Performance*. Prentice Hall, USA

López, J. Priego H y Velarde, R. (2004). *Estudio de satisfacción laboral del medico de consulta externa de medicina familiar del centro medico ISSET*. consultada el 10 de enero de 2012.

http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/05_original_velarde.pdf

Lowenberg, G., Conrad, K. (1998) *Current perspectives in Industrial/ Organizational Psychology*. Allyn & Bacon Inc. USA

Luthans, F. (2001). *Organizational behavior*, New York, McGraw Hill

Meliá, J.L.; Peiró, J.M. y Calatayud, C. (1986). *El cuestionario general de satisfacción en organizaciones laborales: Estudios factoriales, fiabilidad y validez*. Revista Millars, XI, 43-77

Muchinsky, P. (2002). *Psicología aplicada al trabajo, Una introducción a la Psicología Industrial y Organizacional*. Editorial Desclee de Broker S.A. 6ª Edición, México.

Odewahn, C. y Petty M (2008). *Administration in Social Work. The use of measures of job satisfaction, role stress, personal competence and supervisory behavior in the prediction of union membership in a Human Service Agency*.

Administration in Social Work. Page 53-60

http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J147v06n04_05#preview

Peiro JM. y Prieto F. (2007). *Tratado de psicología del trabajo*, Vol. 1; Editorial Síntesis Madrid.

Ramírez-Buendía P. y Rodríguez M. (2004). *Psicología del mexicano en el trabajo*. Editorial Mc.Graw-Hill, México

Reyes, A. (2009). *Administración de empresas Teoría y práctica*. Segunda parte, Limusa, México.

Robles, M., Dierssen, T. Martínez-Ochoa, E. Herrera, P. Díaz A, y Llorca, J. (2005) *Variables relacionadas con la Satisfacción laboral. Un estudio transversal a partir del modelo EFQM*. Gaceta Sanitaria, 2005, 19: 127-34 Vol.19 num.02

<http://www.elsevier.es/en/node/2038599>

- Robbins, S., y Decenzo, D. (2002) *Fundamentos de Administración 3a. ed.* Pearson Educacion, México
- Rodríguez, A., Retamal, P., Lizana, J. y Cornejo F. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño. Evaluación en una empresa chilena. Universidad de Talca, Chile.
http://www.cepa.otalca.cl/Pdf/Reodriguez_et%20al_2008.pdf
- Rodríguez, N., y Castro, C. (2005). Clima organizacional y productividad: El papel inspirador de la supervisión.
<http://www.monografias.com/trabajos27/clima-organizacional/clima-organizacional.shtml>
- Romero, G. (2009). *Evidencias de la relación entre clima laboral, productividad y satisfacción laboral en las organizaciones.* Tesina de Licenciatura de la Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México.
- Schultz, D. , Schultz ,S.(2004) *Psychology and work today. Introduction to industrial and organizational psychology* . Prentice Hall, USA
- Smith, P., Kendall, L. y Hulin, C. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement.* Rand McNally. USA
- Sperling, A. (2004) *Psicología simplificada.* Cía. General de ediciones S.A. de C.V. México