



# UNIVERSIDAD SALESIANA

---

---

## ESCUELA DE PSICOLOGIA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**“DIFERENCIAS EN LA SATISFACCION Y  
DESEMPEÑO LABORAL ENTRE INSTRUCTORES  
SINDICALIZADOS E INSTRUCTORES EXTERNOS EN  
UNA EMPRESA PÚBLICA”**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**L I C E N C I A D O E N P S I C O L O G I A**

P R E S E N T A N :

**DANIEL ORTEGA OSORIO**

**OSCAR OROZCO ASCENCIO**

DIRECTORA DE TESIS: MTRA. MARTHA LAURA JIMENEZ MONROY.

MÉXICO, D. F.

FEB 2016



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## ÍNDICE

### CAPÍTULO I SATISFACCIÓN LABORAL

1.1	Definición	1
1.2	Antecedentes	2
1.3	Factores relacionados con la satisfacción laboral	3
1.4	Teorías	7
1.4.1	Teoría Bifactorial - Herzberg	7
1.4.2	McCormiK e Ilgen	10
1.4.3	Teoría de los valores de Locke	10
1.4.4	Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow	11
1.4.5	Teoría de Vroom	13
1.5	Medición de la satisfacción laboral	14
1.5.1	Estudio de Hoppock	15
1.5.2	Job Descriptive Index (JDI)	16

### CAPÍTULO 2 DESEMPEÑO LABORAL

2.1	Antecedentes	17
2.2	Definición de desempeño laboral	17
2.3	Objetivos de la evaluación de desempeño	19
2.4	Métodos de evaluación del desempeño	19
2.4.1	Técnica de los 360	20
2.4.2	Ensayos escritos	20
2.4.3	Incidentes Críticos	20
2.4.4	Escalas graficas de calificación	21
2.4.5	Escalas de calificación en el comportamiento	21
2.4.6	Comparaciones Forzadas	21
2.5	Limitaciones	22
2.5.1	Efecto de Halo	22
2.5.2	Elementos subjetivos	23
2.5.3	Error por tendencia al promedio	23
2.5.4	Permisiva e inflexibilidad	24

<b>2.5.5</b> Elementos culturales	24
<b>2.6</b> Tipo de evaluaciones	24
<b>2.6.1</b> Uso de evaluaciones Múltiples	25
<b>2.6.2</b> Evaluación selectiva	25
<b>2.7</b> Capacitación de los evaluadores	26
<b>2.8</b> Dar a los empleados el proceso debido	26

### **CAPITULO 3 RELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN, DESEMPEÑO Y CLIMA LABORAL**

<b>3.1</b> Concepto e importancia del clima laboral	27
<b>3.2</b> Factores que intervienen en la Percepción del clima organizacional	28
<b>3.2.1</b> Comunicación	28
<b>3.2.2</b> Liderazgo	29
<b>3.2.3</b> Incentivos “remuneración”	29
<b>3.2.4</b> La Motivación	30

### **CAPITULO 4 EMPRESA**

<b>4.1</b> Historia	34
<b>4.2</b> Giro	35
<b>4.3</b> Misión	35
<b>4.4</b> Visión	35
<b>4.5</b> Puesto	36
<b>4.6</b> Importancia del instructor	36

<b>CAPITULO 5 METODOLOGÍA</b>	<b>37</b>
<b>CAPITULO 6 RESULTADOS</b>	<b>41</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>51</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>54</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>63</b>

## INTRODUCCIÓN

En el campo de la psicología, se ha considerado que las partes fundamentales para el funcionamiento de las empresas, son la satisfacción laboral y el desempeño.

A principios del siglo pasado las organizaciones desconocían acerca de la satisfacción de los empleados y la evaluación de su desempeño, sin embargo a lo largo de los años, fue cobrando relevancia y hoy en día, la mayor parte de las empresas son conscientes de la importancia, tanto de la satisfacción, como el desempeño dentro de las organizaciones.

El objetivo del presente trabajo es comparar si se observan diferencias en la satisfacción laboral y la productividad entre dos grupos de instructores, uno integrado por trabajadores sindicalizados y que cuyo estatus laboral es el denominado de base en una empresa pública y otro integrado por prestadores de servicios de la misma área (instructores de capacitación) que son contratados de forma externa a través de un Outsourcing.

A fin de cumplir con este objetivo, la estructura del presente trabajo consta de 6 capítulos. En el primer capítulo se aborda la definición, antecedentes, factores relacionados con la satisfacción laboral así como las diferentes teorías, métodos y técnicas de la satisfacción.

En el segundo capítulo se hablara acerca del desempeño laboral y en él se abordan antecedentes, definiciones, objetivos y los diversos métodos para la evaluación del desempeño, donde se estudian la técnica de los 360, ensayos escritos, incidentes críticos, escalas graficas de calificación y comparaciones forzadas.

El capítulo tres se centra en esclarecer la Relación entre satisfacción, desempeño y clima laboral, en él se abordan algunos estudios que relacionan la satisfacción, desempeño y clima, así como la importancia del clima organizacional y los

factores que intervienen para la percepción del clima, como puede ser: comunicación, liderazgo, incentivos y la misma motivación.

En el capítulo cuatro, denominado “Empresa”, se abordará los antecedentes de la empresa pública, el giro, la misión, visión, el puesto y la importancia del instructor. Esto con el fin de conocer a fondo la institución y ampliar el panorama en donde se llevó a cabo el estudio.

En el quinto capítulo se describe la metodología seguida para el desarrollo de este trabajo, puntualizando los aspectos más importantes, tales como el objetivo, Hipótesis de Investigación, Hipótesis Nula, Variables, la situación de aplicación y el procedimiento.

Finalmente en el capítulo seis se exponen los resultados obtenidos, señalando la prueba estadística empleada y su relación con las hipótesis en estudio.

Por último se exponen un conjunto de conclusiones que pretenden establecer los aportes que este trabajo ofrece al Campo de la Psicología.

## CAPÍTULO I

### SATISFACCIÓN LABORAL

El objetivo del presente capítulo es definir el concepto de satisfacción laboral, así como, puntualizar su importancia dentro de las empresas. De igual forma se mencionará parte del antecedente para poder comprender mejor sus orígenes y sobre todo los factores que están relacionados con la satisfacción dentro de la organización.

#### 1.1 Definición

La satisfacción dentro del ámbito laboral, para muchos autores es, que el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral, para otros en cambio significaría una expresión de una ansiedad que puede o no ser satisfecha. Es por ello que el término de **satisfacción en el trabajo** ha sido definido desde diferentes ópticas:

- Sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características (Robbins 2009).
- Respuesta afectiva dada por el trabajador a su puesto. Se considera como el resultado o la consecuencia de la experiencia del trabajador en el puesto, en relación con sus propios valores, ó sea, con lo que desea o espera de él (Fleishman A. 1976).
- Variable de actitud que refleja las percepciones de las personas respecto de sus empleos en general, así como diversos aspectos de estos (Furnham, Adrian).
- Sentimiento de satisfacción, respuesta afectiva y emocional. Locke (1976) lo define como “un estado emocional positivo o agradable que resulta de la valoración del trabajo o de las experiencias laborales”



Con esto, Puede concluirse que la satisfacción en el trabajo es un estado emocional que se deriva de factores múltiples, como la experiencia, la valoración del trabajo, las expectativas y otras más que se revisaran a lo largo de este estudio.

## **1.2 Antecedentes**

Anteriormente la satisfacción laboral era compleja; como es de esperarse en los primeros años de trabajo, el personal de nuevo ingreso, tiene tendencia a sentirse satisfecho con su trabajo. En esta etapa SIEGEL (1973), plantea que el aprendizaje y la adquisición de nuevas técnicas producen interés.

También se han creado varios métodos para evaluar la satisfacción laboral, por lo general emplean cuestionarios de actitud o técnicas de entrevista; basta decir que los tres métodos principales: Guttman, Thurstone y Likert, el último tiene una confiabilidad un tanto más elevada por lo que lleva menos tiempo construir, por lo tanto las actitudes de la escala Likert es una de las más utilizadas; por lo que las actitudes de los individuos dentro del ámbito laboral dependerá del grado en que consideren que el trabajo satisface las necesidades de cada uno de los individuos.

La escala de necesidades que se puede aplicar en un momento dado a los empleados, refleja la interacción de dos factores:

- Su historia personal
- Situación inmediata

Talarico y Swanzon (1982) señalan que la investigación sobre la satisfacción laboral se inició en los años de 1930. La cual se ha propuesto que la satisfacción laboral está compuesta por diversas dimensiones, las cuales actúan como un todo en la predicción del comportamiento laboral (Vroom, 1963); Mcylwee 1982; Hollinger y Clark, 1982.

Cabe hacer mención que antes de la Revolución Industrial, nadie se ocupó de los problemas de la satisfacción de los empleados. A sí, Dunnette (1979) plantea que “las unidades de producción eran pequeñas y las técnicas de producción eran sencillas, en general, los empleados eran propietarios de sus herramientas y

debido a que las fuentes de capital no se habían introducido en gran escala en el sistema de producción en grande. El mercado no se había desarrollado lo suficiente ni era capaz de manejar una gran producción.

Cabe hacer mención que después del impacto de la revolución industrial las cosas se fueron modificando, ya que la inversión de capital en tierras, fábricas y maquinaria empezó a elevarse; las innovaciones en el mercado no solo lograron satisfacer la demanda del consumidor sino que sobre todo empezaron a ampliarla y a lo largo de este tiempo surgieron muchas amenazas de competencia, los propietarios presionaron cada vez más para aumentar la productividad. Esto favoreció que los propietarios dirigieran la atención hacia los empleados en el aspecto individual y los problemas acerca de su eficiencia, satisfacción y motivación se volvieron muy importantes.

Actualmente la mayor parte de las investigaciones sobre la satisfacción en el trabajo han sido realizadas en Estados Unidos, y es por ello que se le cataloga como un concepto estadounidense. Las evidencias sugieren con fuerza que éste no es el caso; las personas en otras culturas forman juicios sobre la satisfacción en el trabajo. Además, parece que entre las distintas culturas hay factores similares que provocan y sugieren dicha satisfacción.

Aunque la satisfacción en el trabajo parece ser un concepto relevante entre todas las culturas, no significa que no haya diferencias al respecto. Esto significa que algunos trabajadores podrían tener niveles más elevados de satisfacción con su empleo que otras culturas (Robbins 2009).

### **1.3 Factores relacionados con la satisfacción laboral**

El contexto o situación en que el empleado realiza sus tareas influye profundamente en la satisfacción laboral, por consiguiente se puede mencionar algunas características como son, el sexo, la edad, la escolaridad etc.; estos son factores que de alguna manera la empresa no puede modificar pero sirven para preveer el grado relativo de satisfacción que se puede esperar de los diversos grupos de trabajadores.

Así, algunos estudios han identificado la relación entre la satisfacción y algunas características personales:

**a) Edad**

La satisfacción laboral aumenta con la edad, la más baja le corresponde al personal joven, es decir, la insatisfacción de los jóvenes se ha intensificado en los últimos diez años y por lo visto refleja las expectativas de la nueva generación (Schultz, 1985).

Hoy en día, las exigencias de los jóvenes son cada vez mayores, ya que por medio del trabajo desean obtener una satisfacción personal completa y las condiciones del mercado laboral son cada vez más difíciles en México. Los cambios estructurales vinculados a la forma como producen, invierten los capitales, las necesidades de abaratamiento de los costos y la competencia en el ámbito internacional, han propiciado esta realidad.

A su vez, cabe hacer mención que la falta de seguridad en el empleo, la pérdida del poder adquisitivo del salario, las condiciones en las relaciones contractuales y la disminución de las prestaciones son algunos de los factores que han influido a que los asalariados no se sientan satisfechos por lo que hacen.

De ahí que muchos empleados se sientan decepcionados cuando empiezan a trabajar, ya que no encuentran en su actividad el interés y la oportunidad de asumir responsabilidades.

**b) Sexo**

Las mujeres con el tiempo han llegado a convertirse en un sector numeroso e importante de la fuerza de trabajo; en algunos estudios se ha demostrado que se sienten contentas con su trabajo y otros demuestran lo contrario. Algunos resultados de investigación indican (Morse 1953) que están más satisfechas que los varones. Esto se debe a que las mujeres les

parece más importantes los objetivos profesionales a largo plazo que a los hombres.

Schultz (1985) dice que las motivaciones de satisfacciones de las mujeres profesionales se parecen más a las de los ejecutivos. Ellas obtienen más satisfacción con su trabajo; esto es debido a que ellas sienten más interés por la calidad de las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo.

Cabe considerar que no es el sexo propiamente dicho el que se relaciona con la satisfacción laboral sino un grupo de factores que dependen de él. Por ejemplo: hoy en día, siglo XXI, en México por nuestra cultura, de acuerdo con la Secretaría del Trabajo, aún se le paga menos a la mujer que al hombre que desempeñan el mismo puesto y aquella tiene menos oportunidades de ascenso, pero se le ve más involucrada en el ámbito de las relaciones sociales.

### **c) Escolaridad**

Otro factor importante, que impacta en el ámbito laboral y que se relaciona con la satisfacción laboral es la escolaridad. Schultz (1985) señala que se ha comprobado que aquellas personas que cuentan con una escolaridad más alta, experimentan más satisfacción en su trabajo. Esto se debe, a que es posible que consigan un puesto más importante y de mayor autonomía ofreciéndoles mejores oportunidades para satisfacer las necesidades de crecimiento.

Con esto puede decirse, que un empleado estará más satisfecho con su trabajo si tiene la oportunidad de demostrar aquellas habilidades que posee y de acuerdo a su formación académica.

Según Siegel, L. (1973) se ha calculado que el 13% de los empleados están descontentos en su empleo; este porcentaje representa un valor mediano basado en los resultados de un número considerable de estudios

acerca de la satisfacción laboral que abarca muchos años. Aun cuando la mayoría de los empleados se encuentran satisfechos con su empleo o mantienen una actitud de relativa neutralidad al respecto, el grado de satisfacción que reportan varía de acuerdo con la posición profesional del empleado. Cuánto más alta es su posición de jerarquía profesional, según Siegel más satisfecho se siente el empleado.

#### **d) Antigüedad laboral**

De acuerdo con Siegel (1973) el aprendizaje de nuevas técnicas y adquisición de destrezas producen estimulación e interés. Además quizá el trabajo parezca atractivo simplemente por ser una actividad antes realizada. Sin embargo, la “luna de miel” termina después de cierto tiempo a menos que el empleado reciba pruebas constantes de su progreso y crecimiento.

Esto nos sugiere que después de unos cuantos años trabajando es posible que los empleados empiecen a desmoralizarse y quizá puedan sentir que están desempeñando una labor sin futuro y una labor rutinario, lo cual provoca un descenso en el nivel de la satisfacción.

De acuerdo con Lane (1980) el nivel de satisfacción parece aumentar al cabo de 6 o 7 años, después mejora en ritmo constante y alcanza su máximo para los trabajadores que han permanecido con la organización alrededor de los 20 años. Esto se debe indudablemente a que los empleados más descontentos han buscado otro empleo. Además, los empleados que se han sentido a quedarse con la organización por más de 20 años, han recibido probablemente la clase de estímulos que provocan sensaciones de satisfacción en el empleo.

#### **e) Nivel jerárquico**

En este nivel, Porter (1961) informa que el nivel del trabajo presenta una mayor relación con la satisfacción; estos nos refieren a que cuanto mayor sea la jerarquía mayor será la satisfacción del empleado.

En términos generales tener un nivel alto en la jerarquía laboral significa tener una mayor oportunidad de atender las necesidades de autonomía, interés y responsabilidad, lo que lleva a los empleados a una mayor satisfacción.

## **1.4 Teorías**

Existe una serie de teorías planteadas por la Psicología para tratar de explicar y predecir el comportamiento productivo, por ejemplo ¿Qué tipo de personas tendrán más éxito en ciertos tipos de trabajo? ¿Pueden las personas aprender a ser más eficientes? ¿Existen factores de motivación, a los que pueda recurrirse para mejorar la productividad? ¿Son más efectivos ciertos tipos de incentivos que otros, en lo referente a cumplir metas de productividad?

Muchos psicólogos han desarrollado sus propias teorías para responder a las interrogantes. Las teorías, son muy variadas y discutidas, pero por cierto, ayudan a entender y explicar éste fenómeno Psicológico tan complejo.

### **1.4.1 Teoría Bifactorial - Herzberg**

Frederick Herzberg y sus colaboradores se concentraron en la manera de elevar la satisfacción laboral, para que mejoraran su desempeño.

Herzberg (1957) establece que no son los mismos los motivadores para rendir bien en el trabajo y los motivadores para rendir mal. Para lo primero es determinante el trabajo, para lo segundo el contexto del trabajo.

El origen en la satisfacción en el trabajo suele ser el trabajo mismo, en tanto que el origen de la insatisfacción se halla en las personas y en las cosas que forman el medio laboral” (Rodríguez Estrada Mauro. 1988).

La teoría de los dos factores, afirma que los factores intrínsecos al trabajo (es decir, que forman parte del empleo y son la esencia misma del trabajo) son “motivadores”, en cambio los que son extrínsecos al trabajo (es decir que están relacionados con el medio ambiente laboral) son factores de “higiene”

Herzberg plantea que la motivación de las personas depende de dos factores:

a) "Factores higiénicos. Son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; implican las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores. La expresión "higiene" refleja con exactitud su carácter preventivo y profiláctico, y muestra que solo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales que puedan romper su equilibrio. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, puesto que su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. cuando son precarios, producen insatisfacción y se denominan entonces factores de insatisfacción" (Chiavenato Idalberto, 1998). Ellos incluyen:

- Condiciones de trabajo y comodidad
- Políticas de la empresa y de la administración
- Relaciones con el supervisor
- Competencia técnica del supervisor
- salarios
- Estabilidad en el cargo
- Relaciones con los colegas

b) "Factores motivacionales. Tienen que ver con el contenido de cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales. El término motivación encierra sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo. cuando los factores

motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción, de modo sustancial; cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción, y se denominan factores de satisfacción. Constituyen el contenido del cargo en sí e incluyen:" (Chiavenato Idalberto, 1998).

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

Herzberg creía que las actitudes de los individuos hacia el trabajo determinaban el éxito o el fracaso, por tal motivo investigó la siguiente pregunta "Qué desean las personas de sus trabajos" Pidió a las personas, proporcionaran descripciones detalladas de situaciones en las que se sintieron excepcionalmente bien o mal en su área laboral. Concluyó en su análisis que las respuestas dadas por las personas cuando se sintieron bien en sus trabajos difirieron en forma significativa de las respuestas proporcionadas cuando se sintieron mal. Algunas características se relacionan de manera sistemática con la satisfacción en el trabajo y otras con la insatisfacción en él.

"La teoría bifactorial se basa precisamente en la suposición de que los factores motivacionales y de higiene son similares para todos los empleados. Las diferencias individuales entre empleados no son reconocidas como algo importante. Por consiguiente, en opinión de Herzberg, los empleadores deberían ser capaces de motivar a todos los empleados de la misma manera, asegurando la presencia de factores de higiene y motivadores" (Hellriegel Don- Jackson Susan E. – Slocum John W. 2005).

Por otra parte Pérez Uribe (1978) y Green (1966), plantean que los factores intrínsecos o extrínsecos pueden funcionar como causa de satisfacción o de descontento en el empleo, ya que hay un creciente número de pruebas a favor de



que los factores intrínsecos tienen más potencia que los extrínsecos cuando se trata de producir satisfacción o descontento.

#### **1.4.2 McCormick e Ilgen**

Según McCormick Ilgen, (1986) la visión de la satisfacción laboral más comúnmente aceptada, asume que el grado de afecto que experimenta una persona es resultado del grado en el que se cumple el estándar o norma, en la comparación entre la norma y la percepción del individuo.

Esto se refiere a la comparación, de lo que una persona requiere con lo que él o ella reciben; cuanta más pequeña sea la diferencia, mayor será la satisfacción. Y se denomina intrapersonal por que la comparación ocurre dentro de cada individuo (Muchinsky, P. M. 2002).

#### **1.4.3 Teoría de los valores de Locke**

Esa teoría sostiene que la satisfacción laboral está relacionada con el hecho de si el trabajo proporciona o no a la gente lo que desea o valora, es decir que los trabajadores analizan lo que sus empleos les proporcionan en términos de sueldo, condiciones de trabajo y oportunidades de promoción, y luego comparan sus apreciaciones con lo que valoran o consideran importante en su trabajo.

De acuerdo con Locke, la satisfacción o la insatisfacción con algún aspecto del puesto dependen de la discrepancia entre lo que una persona percibe que está obteniendo y lo que desea. Es decir, una persona estará satisfecha si no existe discrepancia entre las consideraciones deseadas y las reales. Al contrario, una persona estará insatisfecha si existe menos que la cantidad deseada de una característica del puesto

Para que esto se lleve a cabo se deben dar los siguientes elementos:

- Definir con claridad las metas.
- Adecuar éstas a las condiciones de los trabajadores.
- Los trabajadores deben aceptarlas

#### **1.4.4 Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow**

La idea de Maslow de la jerarquía de las necesidades, parece pertinente para el tema que nos ocupa ya que las personas capaces de satisfacer una mayor cantidad de las necesidades propuestas por Maslow son los que darían como resultado una autorrealización, es decir, Motivación.

Las investigaciones de Maslow influyeron no solamente en la teoría Y de McGregor, sino también en las ciencias de la conducta dentro de la misma industria. “Aunque Maslow había formulado una teoría sistemática de la motivación, la cual ha tenido gran impacto en el mundo, Maslow no pareció entender la relevancia de su trabajo en el mundo laboral sino hasta después de 1962” (Bernad L.Rosenbaum. 1986).

Como refiere Idalberto Chiabonato (1998), “Maslow elaboró una teoría de la Motivación con base en el concepto de jerarquía de necesidades que influyen en el comportamiento humano. Maslow concibe esa jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura cuyas necesidades crecen durante su vida.”

A pesar de que el hombre es un ser pensante, está lleno de necesidades, que rara vez alcanza un estado de completa satisfacción. Esto se debe al hecho de que al satisfacer una necesidad, surge otra en su lugar, misma que al ser satisfecha es reemplazada por otra, y así sucesivamente. Bajo este punto de vista, el ser humano jamás podrá alcanzar una satisfacción plena, ya que siempre existirá una necesidad a cubrir. Con esto no se pretende decir que el hombre está destinado a una vida exenta de satisfacciones, ya que sí las podrá experimentar, pero relativamente en periodos cortos.

De acuerdo con la teoría de necesidades, una persona está motivada cuando todavía no ha alcanzado ciertos grados de satisfacción en su vida. Una necesidad satisfecha no es motivadora. Existen diversas teorías de las necesidades, mismas que difieren en cuanto a los grados y el punto de alcanzar la satisfacción laboral.

Maslow postuló que en cada ser humano hay un ordenamiento de las cinco necesidades siguientes:

- 1) **Fisiológicas:** incluyen hambre, sed, cobijo, sexo y otras necesidades corporales.
- 2) **Seguridad:** Cuando las necesidades fisiológicas están relativamente bien satisfechas, surge un nuevo conjunto de necesidades centradas en la seguridad del organismo.

“Maslow descubrió para la necesidad de seguridad en las preferencias de un niño por la rutina o el ritmo, por un mundo predecible y ordenado. Y plantea que la injusticia, la inequidad o la falta de uniformidad en los padres, parecen hacer que el niño se sienta ansioso e inseguro” (Villamizar,. 1992).

En los adultos podemos observar expresiones de las necesidades de seguridad en el deseo común del empleo con seguridad de su ejercicio, pensión, programas de seguros y la mejora de las condiciones de seguridad en el trabajo.

Dentro del escalón de necesidades de seguridad, están el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.

- 3) **Sociales:** Se encuentra el afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad.
- 4) **Estima:** Quedan incluidos factores de estimación internos como el respeto de uno mismo, la autonomía y realizaciones, así como los factores externos de estima, como el status, el reconocimiento y la atención.
- 5) **Autorrealización:** El impulso por convertirse en lo que uno es capaz de ser. Crecimiento, desarrollo del potencial propio.

En la medida en que unas necesidades quedan satisfechas, la que continúa se vuelve dominante, el individuo sube los escalones de la jerarquía. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría afirma que ninguna necesidad se satisface por completo, si está lo suficientemente satisfecha deja de motivar.

Por consiguiente, Maslow dice, para motivar a una persona debe existir la comprensión del nivel de la jerarquía en que se encuentra esa persona y centrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o de los superiores.

Como lo mencionan, Stephen P. Robbins Timothy A. Judge (2009), "Maslow clasificó las cinco necesidades en órdenes mayores y menores. Las fisiológicas y de seguridad las describió como **necesidades de orden inferior**, y las sociales, de estima y **autorrealización** como **necesidades de orden superior**. La diferencia entre los dos órdenes se basó en la premisa de que las superiores se satisfacen en forma interna (dentro de la persona), mientras que las inferiores se satisfacen sobre todo en el exterior (como el salario, contratos sindicales)."

Guiando esto hacia el tema que nos ocupa de la satisfacción, es importante reconocer que es necesario satisfacer la primera etapa para tener un mejor desempeño en el trabajo. Quizá alguien no pueda concentrarse de una manera adecuada en el trabajo si se está pensando en qué comerá hoy o en donde dormirá.

#### **1.4.5 Teoría de Vroom**

Vroom (1964), realizó un trabajo de relación entre la satisfacción y algunos factores del trabajo, descubrió que a medida que un empleado se siente satisfecho en su trabajo, menor era la posibilidad de que quisiera abandonarlo. Hill (1962), encontró que una proporción elevada de accidentes, se producía en grupos con un bajo grado de satisfacción.

Aunque se ha tratado de encontrar una relación significativa entre satisfacción y productividad, desafortunadamente los hallazgos, han sido negativos, sin embargo estos estudios, han sido de gran utilidad para descubrir factores relacionados con el desempeño.

Es así, que Vroom, explica la teoría de la expectativa la cual afirma que la fuerza para que una tendencia actúe de cierta manera depende de la intensidad con que se espera que el acto vaya seguido de resultado dado y de lo atractivo que resulte éste para el individuo.

Esto quiere decir que a los empleados les motivará desarrollar cierto nivel de esfuerzo cuando crean que eso llevará a obtener una buena evaluación de su desempeño; que ésta conducirá a premios organizacionales que satisfarán sus metas personales de los trabajadores, así, esta teoría se centra en tres relaciones:

1. Relación Esfuerzo- Desempeño. La probabilidad que percibe el individuo de que desarrollar cierta cantidad de esfuerzo conducirá al desempeño.
2. Relación Desempeño- Recompensa. Grado en que el individuo cree que el desempeño a un nivel particular llevará a la obtención del resultado que se desea
3. Relación Recompensas- Metas personales. Grado en que la recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de alguien y el atractivo que tienen dichas recompensas potenciales para el individuo

De acuerdo con este autor, podemos darnos cuenta de que el empleado al querer satisfacer sus metas y necesidades personales desglosa y cumple una serie de pasos que le permiten mejorar su desempeño en el trabajo.

### **1.5 Medición de la satisfacción laboral**

Entendiendo que el trabajo de una persona es más que solo realizar actividades obvias como ordenar papeles, escribir códigos de programación, atender clientes o manejar un camión. Los trabajos requieren interactuar con los compañeros y jefes, seguir reglas y políticas organizacionales, cumplir estándares de desempeño, vivir en condiciones de trabajo y así por el estilo.

Es por esto que la satisfacción laboral es importante para el desempeño de las actividades mencionadas y esto nos sugiere evaluar que tan satisfecho o insatisfecho se encuentra un empleado con su trabajo.

A lo largo del tiempo muchos investigadores han cuestionado el grado de confiabilidad de las teorías de las que hablan de la satisfacción en el trabajo y sus estudios, entendiendo que el concepto de satisfacción es difícil de evaluar debido a los múltiples factores que rodean el ambiente de trabajo, sin embargo muchas de ellas coinciden en muchos aspectos que a continuación se revisara.

### **1.5.1 Estudio de Hoppock**

Una de las primeras encuestas a escala de la comunidad la realizó Hoppock en la ciudad de New Hope, Pensilvania en el año de 1935.

Hoppock pidió a 36 funcionarios de personal de prestigio nacional que estimaran los porcentajes de los trabajadores no satisfechos. Las respuestas fueron de 0 a 80% siendo el promedio 49%

En el estudio los funcionarios tenían la perspectiva de que la mayoría de los empleados asalariados tienden a tener satisfacción en el trabajo o, cuando menos, son neutrales. Afirmaron que solo un pequeño porcentaje de ellos están insatisfechos en su trabajo.

En esta encuesta indico que hay una satisfacción considerablemente mayor en el trabajo que la insatisfacción, cuando se incluye en la investigación a todas las personas empleadas lucrativamente.

Esos resultados indican que el 15% de la muestra tenían actitudes negativas o falta de satisfacción en el trabajo. Este descubrimiento temprano es similar a la preponderancia de evidencias señaladas anteriormente

### **1.5.2 Job Descriptive Index (JDI)**

De todas las escalas de satisfacción laboral de que se dispone, el Job Descriptive Index es el de uso más generalizado entre los investigadores. Se trata también de la escala más exhaustiva y cuidadosamente validada que cuenta con cinco facetas que se evalúan:

- Trabajo
- Salario
- Supervisión
- Compañeros de trabajo
- Oportunidades de obtener ascensos (Spector, Paul )

## **CAPÍTULO 2**

### **DESEMPEÑO LABORAL**

En los siguientes apartados revisaremos las estrategias adecuadas para la evaluación del desempeño como: la técnica de 360, Escalas graficas de calificación, ensayos escritos, comparaciones forzadas, así como las limitaciones e información acerca de la evaluación.

#### **2.1 Antecedentes**

Aunque la satisfacción laboral es uno de los aspectos que más se ha considerado en las investigaciones que se realizan, en las organizaciones también existen otras variables que de igual manera son relevantes y que se encuentran en el contexto laboral tales como: rotación del personal o la productividad

A lo largo de los años la evaluación del desempeño, se ha hecho presente, ya que la sociedad desde siempre ha considerado la valía de sus semejantes en una variedad de situaciones, por lo que era necesario medir esa valía mediante una evaluación a criterio; muchas de estas evaluaciones se hacían de manera ocasional y no de manera sistemática.

Uno de los pioneros en esta área, fue Robert Owen, quien en los inicios del siglo XIX estructuró un Sistema de libros y Blocks de Carácter. Básicamente el sistema consistía en que a cada empleado le era asignado un libro y en el los supervisores anotaban diariamente reportes y comentarios sobre su desempeño (Grados, J. A 2002).

Hoy en día, los programas de evaluaciones y evaluadores son diferentes, pues contienen objetivos claramente definidos que se fundamentan en un sistema bien estructurado para alcanzarlos.

#### **2.2 Definición de desempeño laboral**

El desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una compañía, por esta razón hay un constante interés de las empresas por mejorar el desempeño de los empleados a través de continuos programas de capacitación y desarrollo.



Es por ello que el desempeño se define como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la organización.

Otra definición es la expuesta por Stoner (1994), quien afirma que “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la empresa trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, las cuales están sujetos a las reglas establecidas con anterioridad”. A partir de esta definición se plantea que el Desempeño Laboral está haciendo referencia a la ejecución de las funciones, y esto se lleva a cabo por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con el objetivo de alcanzar las metas establecidas.

Por su parte, Chiavenato (2002), explica que el desempeño laboral es “eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral”. De acuerdo con el autor, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. Por lo tanto podemos entender que el desempeño es el rendimiento laboral, es decir, la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad.

Arias, G. F. (1999) señala que es una serie de factores o aspectos que apuntan directamente hacia la productividad y la calidad en el cumplimiento de un puesto o trabajo.

Por último, Robbins (2004), plantea la importancia de la fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño. Este mismo autor expone que el desempeño global es mejor cuando se fijan metas difíciles, caso contrario ocurre cuando las metas son fáciles. En las definiciones presentadas anteriormente, se evidencia que las mismas coinciden en el logro de metas concretas de una empresa, siendo imprescindible para ello la capacidad presente en los integrantes de ésta, logrando así resultados satisfactorios en cada uno de los objetivos propuestos.

### **2.3 Objetivos de la evaluación de desempeño**

Uno de los propósitos de la evaluación del desempeño (Grados, 1980) es ayudar a que la dirección tome decisiones de recursos humanos en general, las evaluaciones dan información para tomar decisiones importantes tales como, ascensos, transferencias y despidos. Nos ayudan a identificar las necesidades de capacitación y desarrollo. Identifican las aptitudes y competencias de los empleados que son inadecuadas y para las cuales se puede diseñar programas correctivos.

Por otro lado, Robbins Stephen P. (2009) plantea que las evaluaciones también tienen como objetivo retroalimentar a los empleados acerca de cómo ve la organización su desempeño.

Por su parte, Chiavenato (1998) explica que el objetivo más importante de la evaluación del desempeño es calificar con exactitud el rendimiento de un individuo como base para tomar decisiones de asignación de recompensas

Es así como podemos comprender que la evaluación del desempeño, es una herramienta utilizada por las empresas con el criterio de conocer a los empleados y tomar decisiones respecto a ellos con relación a: necesidades de capacitación, evitar la rotación de personal y aumentos en salario.

### **2.4 Métodos de evaluación del desempeño**

El papel del capital humano se ha vuelto relevante en las organizaciones, ya que uno de los principales retos directivos es conocer el valor agregado que cada trabajador aporta a las organizaciones, así como el aseguramiento del logro de los objetivos de la empresa. Es por esta razón que es necesario que las organizaciones cuenten con un sistema formal de evaluación de desempeño, donde se revise el avance, logros y dificultades que se tienen en el área de trabajo.

Hoy en día existen muchas maneras que nos permiten evaluar el desempeño laboral, por lo cual hablaremos de los distintos métodos utilizados para la evaluación del desempeño y sus límites.

### **2.4.1 Técnica de los 360**

El enfoque más reciente sobre la evaluación del desempeño es el uso de la técnica de los 360. Esta técnica nos brinda retroalimentación sobre el desempeño a partir de todo el círculo de contacto cotidiano que un empleado tiene, desde el personal de mensajería hasta los clientes o jefes y colegas (Robbins 2009).

Este método es llamado 360 debido a que su evaluación engloba todo el personal que rodea al empleado, ampliando el panorama lo más que se pueda con el fin de tener una mejor perspectiva.

### **2.4.2 Ensayos escritos**

Es probable que el método más simple de evaluación sea escribir una narración de las fortalezas, debilidades, desempeño pasado, potencial y sugerencias para mejorar, del empleado.

El ensayo escrito no requiere formas complejas o mucha capacitación para efectuarse. Sin embargo con este método una evaluación buena o mala, tal vez sea determinada porque tan hábil sea el evaluador en cuanto a la escritura y no tanto por el nivel real de desempeño del evaluado.

Esto quiere decir que este tipo de evaluación no es tan confiable, ya que el evaluado puede tener habilidades de redacción que no, nos permita darnos cuenta si la información no es verdadera.

### **2.4.3 Incidentes Críticos**

Los incidentes críticos se centran en la atención del evaluador en los comportamientos clave que hacen la diferencia entre efectuar un trabajo con eficacia y sin ella. Como describe el autor (Stephen P, 2009), el evaluador escribe anécdotas que narren lo que hizo el trabajador y que haya sido eficaz o ineficaz.

Esto quiere decir que el evaluador va describiendo específicamente el comportamiento (deseable e indeseable) durante los incidentes críticos y aquellos que requieren una mejora.

#### **2.4.4 Escalas graficas de calificación**

Uno de los métodos más antiguos y populares de evaluación es el uso de escalas graficas de calificación. En este método, un conjunto de factores de desempeño, tales como la cantidad y calidad de trabajo, profundidad de los conocimientos, cooperación, atención, asistencia, iniciativa, son listados. Después el evaluador recorre la lista y las ordena en orden incremental, las escalas especifican 5 puntos, por lo que un factor tal como “conocimiento del trabajo” puede calificarse con 1 a 5.

Este método de acuerdo con Robbins (2009) no proporciona la profundidad de la información de los ensayos, los incidentes críticos y las escalas graficas de calificación que requieren menos tiempo para desarrollarse y administrarse, así como permiten el análisis y la comparación de manera cuantitativa.

#### **2.4.5 Escalas de calificación en el comportamiento**

Las escalas de calificación en el comportamiento (ECAC) combinan los elementos principales de los enfoques de calificación por incidentes críticos y de la gráfica: el evaluador califica a los empleados con base en conceptos a lo largo de un continuo, pero los puntos son ejemplo de comportamiento real en el trabajo dado y no en descripciones o características generales. Los ejemplos de comportamiento relacionados con el trabajo y las dimensiones del desempeño se obtienen pidiendo a los participantes que den ilustraciones del comportamiento específico eficaz e ineficaz con respecto a cada dimensión del desempeño. Estos ejemplos de comportamiento se traducen luego a un conjunto de dimensiones del desempeño, donde cada una tiene niveles variables de desempeño.

#### **2.4.6 Comparaciones Forzadas**

Las comparaciones forzadas evalúan el desempeño del individuo contra el desempeño de otros u otros. Es una herramienta de medición relativa, más que absoluta. Las dos comparaciones más populares son el ordenamiento por grupo y ordenamiento individual.

**1.- El ordenamiento por grupo:** este requiere que el evaluador coloque a los empleados en una clasificación particular, como el primer quinto o el segundo quinto. Es frecuente que este método se utilice para recomendar a estudiantes a las escuelas de postgrado. Se pregunta a los evaluadores si el estudiante se encuentra en el 5% más alto de la clase o el siguiente 5%, el siguiente 15% y así sucesivamente.

**2.- El ordenamiento Individual:** este requiere que el evaluador clasifique a los empleados del mejor al peor. Si se pide que el gerente evalúe treinta empleados éste enfoque supone que la diferencia del primero y el segundo es la misma que entre el vigésimo primero y vigésimo segundo. Aún que algunos empleados puedan agruparse muy cerca, no se permiten los empates. El resultado es un ordenamiento claro de los trabajadores, desde el que tiene el desempeño más alto hasta el que lo tiene más bajo

Esto quiere decir que al asignar un número del mejor al peor, nos permite tener un mejor control de los trabajadores y también propiciar la competencia.

## **2.5 Limitaciones**

Como se ha mencionado en apartados anteriores, a lo largo del tiempo se ha evaluado a las personas de manera eventual o sistemática, por ello es importante enfocarnos a los evaluadores y sus posibles sesgos en dicha evaluación.

### **2.5.1 Efecto de Halo**

De acuerdo con Gordon (1997), el efecto de halo ocurre cuando una persona permite que un rasgo o característica sobresaliente de otra domine en su evaluación del otro. Por ejemplo, trabajar horas extras puede llevar a una supervisión a evaluar a un empleado como alguien muy cooperativo y productivo. Un aspecto personal descuidado puede hacer que la persona sea juzgada como imprecisa en su trabajo, poco confiable o un mal empleado.

Es importante recordar que el efecto de halo se puede presentar en las evaluaciones del desempeño de los empleados. Por ejemplo, en un estudio (Gordon 1997), un supervisor tenía información que sugería una actuación idéntica de parte de dos subalternas, les dio calificaciones diferentes en las evaluaciones debido a su atractivo personal. El atractivo personal elevó las evaluaciones del desempeño, los aumentos del sueldo y las promociones de las mujeres en puestos gerenciales. Por esta que debemos de darle la importancia necesaria y tener consiente estos procesos.

### **2.5.2 Elementos subjetivos**

Cuando el evaluador permite que sus percepciones y opiniones personales sobre el evaluado interfieran en su juicio pueden introducirse elementos que distorsionan todo el proceso posterior. Éstos pueden ser favorables o desfavorables para el evaluado.

Esto nos dice que si el evaluador sostiene una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.

### **2.5.3 Error por tendencia al promedio**

Algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o las más bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio. En muchas ocasiones, los departamentos de capital humano alientan esta fuente de errores cuando piden información adicional respecto a puntuaciones muy altas o muy bajas.

En realidad, al colocar a todos sus evaluados en los promedios de desempeño, los evaluadores ocultan los problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos y perjudican a las personas que han llevado a cabo un esfuerzo sobresaliente.

#### **2.5.4 Permisiva e inflexibilidad**

De acuerdo con William B. (2008) con frecuencia, determinados factores psicológicos pueden intervenir en la objetividad de un proceso de evaluación. Por ejemplo, algunos evaluadores son movidos por el deseo inconsciente de agrandar y conquistar popularidad, o de imponer un grado alto de respeto y distancia. Debido a estos factores, pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o estrictas. El evaluador puede iniciar su trabajo juzgando que “dada la difícil situación que estamos atravesando, este empleado (o grupo) necesita una ayuda especial”. En otros casos, el evaluador puede también juzgar, antes aun de empezar a llevar a cabo su tarea, que; “huelo claramente que estos empleados no han cumplido bien su tarea” o que “si me muestro duro y hosco aumentaría mi autoridad sobre estas personas”. El peligro de ambas distorsiones aumenta cuando los estándares de desempeño son vagos y mal delineados.

#### **2.5.5 Elementos culturales**

Inevitablemente, todos los seres humanos juzgamos las situaciones que se nos presentan desde cierta perspectiva cultural. Cuando se presenta la necesidad de evaluar a personas de otros grupos culturales (y este tipo de situación se ha incrementado muchísimo en nuestro siglo), es probable –en ocasiones casi inevitable- que los evaluadores tiendan a aplicar las normas específicas de su propia cultura.

#### **2.6 Tipo de evaluaciones**

El proceso de evaluación del desempeño puede ser un campo minado de problemas si no se tiene la preparación adecuada para realizarla. Por ejemplo, los evaluadores pueden favorecer a los evaluados de manera inconsciente (indulgencia positiva), subestiman el desempeño (sesgo negativo) o permiten que la evaluación de una característica influya en forma indebida en la calificación de las otras (error de halo) y otras más que trataremos en este apartado.

Algunos evaluadores tienen un sesgo en las calificaciones que dan, por que favorecen inconscientemente a las personas que tienen cualidades y rasgos

similares a los de ellos (error de semejanza). Y por supuesto, algunos evaluadores ven el proceso de evaluación una oportunidad política para repartir premios y castigos a los empleados que agradan o disgustan.

Por esta razón el evaluador debe estar preparado y conocer lo mejor posible, cual es el proceso de evaluación y sus limitaciones. (Muchinsky)Pag 600.

### **2.6.1 Uso de evaluaciones Múltiples**

De acuerdo con Robbins (2009), A medida que aumenta el número de evaluadores, la probabilidad de recabar una información más exacta se incrementa. Si el error de quien califica tiende a seguir una curva normal, un aumento del número de evaluadores tenderá a hacer que la mayoría se encuentre alrededor de la media.

Es decir que si un empleado tiene 10 supervisores, y de ellos 9 lo califican excelente bien y uno mal, con seguridad podemos decir que su desempeño es excelente. Por tanto, al mover a los empleados dentro de la organización para que se haga cierto número de evaluaciones, o al emplear varios evaluadores, aumentara la probabilidad de hacer evaluaciones más válidas y confiables.

### **2.6.2 Evaluación selectiva**

Los evaluadores deben evaluar solo aquellas áreas en las que tengan cierta experiencia, lo que hace que la evaluación sea un proceso más válido. Esta precaución aumenta el acuerdo entre ellos y hace que la evaluación sea un proceso más válido. En este tipo de evaluación, los evaluadores deben estar tan cerca como sea posible al individuo que evalúan.

En este apartado es importante destacar que entre más niveles separen al evaluador de la persona que se califica, mayor será la posibilidad de cometer errores debido a la experiencia del evaluador.



## **2.7 Capacitación de los evaluadores**

De acuerdo con Chiavenato (1998) si no es posible encontrar buenos evaluadores, una alternativa es hacerlos. Si se cuenta con muchas evidencias de que capacitar a los evaluadores se puede hacer que evalúen con eficacia.

Los errores comunes tales como los de halo y sesgo se minimizan o eliminan en talleres en los que los gerentes practican la observación y calificación de los comportamientos (Robbins, 2006). Es común que estos talleres tengan una duración de 1 a 3 días, pero tal vez no sea necesario dedicarle muchas horas a la capacitación.

Se ha citado un caso en el que los errores de halo y su sesgo disminuyeron de inmediato después de impartir a los evaluadores sesiones de capacitación explicativas de solo 5 minutos. Aun que es importante mencionar que las sesiones deben de ser regulares.

## **2.8 Dar a los empleados el proceso debido**

El concepto de “proceso debido” se aplica a las evaluaciones a fin de aumentar la percepción de que los empleados son tratados en forma justa. Son tres las características de los sistemas de proceso debido; (1) los individuos reciben una notificación adecuada de lo que se espera de ellos; (2) todas las evidencias relevantes para una posible violación se ventilan en una audiencia justa en la que afectados responde; y (3) la decisión final se basa en las evidencias y está libre de sesgos.

Existen evidencias de que los sistemas de evaluación violan con frecuencia el proceso debido de los empleados por que se da a éstos retroalimentación escasa y relativamente general, lo que impide hacer aportaciones importantes en el proceso de evaluación y por lo que se sabe se introducen sesgos en la calificación.

## **CAPITULO 3**

### **RELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN, DESEMPEÑO Y CLIMA LABORAL**

A continuación se da a conocer el concepto y la importancia que el clima laboral tiene dentro de una organización y que afecta de manera positiva o negativa a esta por lo que es de suma importancia considerarlo.

#### **3.1 Concepto e importancia del Clima Laboral**

El clima Laboral es completamente intangible, sin embargo influye dentro de las organizaciones de tal manera que afecta o beneficia el ambiente.

A lo largo de los años, diversos autores han abordado el tema relacionado al clima laboral, entre ellos se puede a mencionar a:

Alvarez (1992), citando a Gilmer (1964), quien plantea que el ambiente interno o medio específico percibido, conforma lo que se ha denominado clima laboral.

El ambiente interno percibido, mejor conocido como clima laboral, interactúa con las características individuales para determinar el comportamiento. De aquí que la conducta de los sujetos no depende solo de sus características individuales sino que también se ve influenciada completamente en el ambiente en el cual se desenvuelven.

Robers y Rogers, citando a Duncan (1972) definen que el ambiente es la suma de factores físicos y sociales externos a la frontera de un sistema, que están considerados de manera directa en el comportamiento de toma de decisiones.

Es así como una de las primeras investigaciones que toma en cuenta el ambiente laboral, fue el Antropólogo W. Lloyd Warner (1947), quien estudio la forma en que un cambio en las oportunidades para lograr una condición social en una comunidad, condujo finalmente a una huelga en la fábrica local.

La investigación de la huelga llevada a cabo por Warner ayudó a los partidarios de las relaciones humanas a buscar dentro de las organizaciones las influencias ambientales que la afectaban.

Brunet (1987), afirma que varias propiedades grupales, por ejemplo: liderazgo, cohesión grupal, estructura grupal, normas, roles etc.; conjuntamente con los procesos organizacionales como son la evaluación de rendimientos y toma de decisiones, contribuyen al clima laboral.

A su vez, Brunet (1987), considera que el clima tiende a reflejar los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza se transforman a su vez en elementos del clima. Todo esto conlleva a las organizaciones, ser capaces de analizar y diagnosticar el clima de su empresa bajo tres razones:

- I. Evaluar las fuentes de conflicto, ya sea estrés o insatisfacción que no contribuyen al desarrollo positivo de las empresas.
- II. Iniciar y sostener un cambio que indique elementos específicos sobre los cuales se deben de dirigir las intervenciones.
- III. Seguir el desarrollo de la organización y poder visualizar los conflictos que puedan surgir dentro de la organización.

Por consiguiente se debe de valorar la percepción del clima para cada uno de los colaboradores o en su caso en cada uno de sus departamentos ya que en una organización pueden existir tantos climas y entre más descentralizada esté la empresa, más se pueden observar climas que no favorezcan a dicha organización.

### **3.2 Factores que intervienen en la Percepción del clima laboral**

Algunos factores que pueden afectar el clima laboral ya sea de una forma positiva o negativa son las siguientes:

#### **3.2.1 Comunicación**

La comunicación es una función de carácter estratégico y un elemento de progreso y de eficiencia en el marco de la vida institucional, económica y política, por lo que constituye un valor social, ya que fomenta la participación en nuestras sociedades democráticas. Es por ello que la comunicación implica transferencia de información de una persona a otra (Chiavenato 2000). La comunicación une a las personas para compartir conocimientos, sentimientos, ideas etc.

En la empresa, la comunicación es un elemento mediatizador que pretende convencer, influir e informar de los objetivos que se propone.

Es muy importante que la empresa abra canales de información por medio de los cuales todos estén informados de los cambios y mejoras de la organización y por ende las empresas y sus administradores puedan conocer el sentir de todos los trabajadores con la finalidad de poder mejorar o quitar aspectos laborales y a su vez que esto ayude a obtener un buen clima laboral.

Recordemos que todos los seres humanos no viven aislados pues a diario se relacionan entre si ya que el ser humano nació para vivir en sociedad y no para separarse de ella.

### **3.2.2 Liderazgo**

La palabra liderazgo en sí misma puede significar un grupo colectivo de líderes ó características especiales de una figura célebre.

También se entiende como la capacidad de tomar iniciativas, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o un quipo. Desde en el ámbito laboral el liderazgo se puede entender como el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente.

Para Chiavenato (1993) liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

Un buen líder es capaz de mover a sus colaboradores y modificar el clima laboral.

### **3.2.3 Remuneración**

La remuneración identificada con la denominación de sueldo o salario, es lo que debe de pagar el empleador en función del cargo ocupado por el empleado y su tiempo a disposición del mismo (Chiavenato 1993).

El salario puede fijarse de forma bilateral, por acuerdo entre dos partes contratantes (empresario -- trabajador), o ser objeto de negociación colectiva, entre los sindicatos y las organizaciones empresariales. En el salario del trabajador hay que incluir tanto las retribuciones directas, en dinero o en especie,

como las indirectas; casa, escuela gratuita para sus hijos, manutención, casa de vacaciones gratuitas o por un alquiler inferior al del mercado, siempre que todo se obtenga por razón del trabajo o servicio prestado.

Los incentivos dentro de las organizaciones tienen un alto impacto los cuales puede ofrecer varias ventajas a los empleados con la finalidad de ayudar a motivarlos e incrementar el grado de certeza de que su alto desempeño les producirá una retribución; otras ventajas son que crean percepciones de equidad, y a su vez refuerzan conductas.

#### **3.2.4 La motivación**

Como menciona Rodríguez (1998) y Marshall (1994), la Motivación es una causa hipotética de la conducta inducida por las condiciones ambientales, mismas que se pueden inferir de las expresiones conductuales y fisiológicas. Es por ello que dicho tema se ha convertido en uno de los más valiosos conceptos de análisis para concebir la naturaleza humana y para tratar de comprender por qué la Psicología hace uso de la Motivación y explicar la conducta.

El problema que existió en las empresas en el siglo pasado, es que no consideran necesarios los programas de incentivos o motivación para sus empleados. Esto puede deberse a diversas razones, desde el desconocimiento total sobre el tema hasta la falta de compromiso por parte de los directivos.

En la actualidad siglo XXI las empresas son conscientes de la importancia de la motivación, entendiendo por motivación toda fuerza o impulso interior que inicia, mantiene y dirige la conducta de una persona con el fin de lograr un objetivo determinado. En el ámbito laboral «estar motivado» supone estar estimulado e interesado suficientemente como para orientar las actividades y la conducta hacia el cumplimiento de unos objetivos establecidos previamente.

La motivación en las personas se inicia con la aparición de una serie de estímulos internos y externos que hacen sentir unas necesidades, cuando éstas se concretan en un deseo específico, orientan las actividades o la conducta en la dirección del logro de unos objetivos, capaces de satisfacer las necesidades.

En los últimos 20 años, la Gestión de Recursos Humanos ha ido tomando importancia para las organizaciones, en especial para los servic

ios públicos, pues resulta ser un área de interés que ayuda a generar ventajas competitivas para cualquier organización (Sziklai, 2006). Por esta razón, la realización de investigaciones organizacionales, que tomen en cuenta variables como el clima laboral, la satisfacción laboral o el desempeño, toman especial relevancia, pues contribuyen en la detección de necesidades de capacitación o entrenamiento, de tal forma que un buen diagnóstico identificará las variables críticas a potenciar en una determinada organización.

Como señala Silva (1996), muchas veces las organizaciones ponen en marcha programas de intervención o capacitaciones, sin analizar convenientemente todos los elementos importantes que deben ser mejorados y pasando por alto los antecedentes teóricos o modelos que den cuenta de la complejidad de la organización, por ende dichos programas fracasan, o tienen un impacto sólo a corto plazo.

Es por ello que Litwin & Stringer (1968), señala que el clima laboral es una propiedad del ambiente organizacional descrita por sus miembros. En este sentido, el clima laboral se origina producto de efectos subjetivos percibidos del sistema formal, del estilo informal de los administradores y de factores organizacionales.

Estos factores, afectarían las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas de la organización.

Para la presente investigación se toma a la satisfacción laboral como una actitud que tienen los individuos hacia su trabajo u organización, ya sea hacia aspectos generales de éste (trabajo en general) o hacia aspectos específicos (sueldo, compañeros, supervisión, etc), (Peiró, 1985).

Por lo que es de suma importancia determinar la relación que existe entre clima laboral, satisfacción laboral y desempeño.

No se ha podido establecer causalidad en la relación entre ambas variables (clima y satisfacción laboral) (Silva, 1996; Chiang, 2004). Sin embargo, se ha ahondado en la relación mediante estudios correlacionales, y se ha encontrado que existe una relación significativa y positiva entre el clima y la satisfacción laboral (Salinas, Laguna Patterson, Warr & West, 2004). Las relaciones encontradas en su mayoría son de tamaño moderado (correlaciones entre 0,5 y 0,7). Hoy en día, los autores coinciden en señalar que ambos constructos son independientes entre sí, y que el constructo de clima laboral es descriptivo, es decir, una descripción que hacen los miembros de su organización, siendo la organización la unidad de análisis en el estudio del clima, mientras que la satisfacción laboral obedece a una evaluación que hace un individuo de su trabajo, teniendo un componente afectivo, y siendo el individuo, la unidad de análisis en el caso de la satisfacción (Silva, 1996).

Finalmente, Schratz (1993), a través de metaanálisis encontró que existen dimensiones de clima organizacional y satisfacción laboral que se han relacionado más históricamente entre sí, de manera positiva y significativa. Las dimensiones de clima organizacional que más se han relacionado con satisfacción laboral son: apoyo de supervisión, recompensas, presión, responsabilidad (autonomía individual en el trabajo), relaciones interpersonales (calidez), riesgo en la toma de decisiones, y las competencias del empleado. Las dimensiones de satisfacción laboral que más se han relacionado con el clima organizacional son: la satisfacción general, y con aspectos específicos: sueldo, supervisión, compañeros, ascensos.

Según Silva (1996), hablar de la influencia del clima sobre el desempeño implica considerar tanto las repercusiones del clima sobre las actitudes y comportamientos, como en el desempeño organizacional, ya que en las percepciones que forman los individuos de su ambiente de trabajo juegan un papel importante la manera en que está estructurada la tarea, el sistema de recompensas establecido, el modo en que las decisiones se controlan, el tipo de comunicación, etc. Pero los individuos tienen también expectativas y necesidades. Su conjunción produce actitudes positivas o negativas que repercutirán en sus conductas. Así han surgido numerosos modelos teóricos que buscan graficar la mediación de las actitudes en el trabajo, en especial de la satisfacción laboral en

la relación entre el clima y desempeño (Kopelman, Brief & Guzzo, 1990; Parker et al., 2003). Desde esta visión la satisfacción laboral debiera tener un efecto más directo sobre el desempeño mientras que el clima tendría un efecto más bien indirecto, mediado por las actitudes.

Los autores suelen ser cautos cuando se trata de expresar el valor predictivo que el clima tiene sobre el desempeño. Por ejemplo, Silva (1996), señala que el clima es simplemente una herramienta útil para comprender y mejorar el desempeño, por lo tanto los autores en general hablan del impacto potencial del clima en el desempeño como un determinante indirecto de éste, sin establecer relación causal entre ambas variables, sino considerándolo como un predictor. (Silva, 1996; Burton & Lauridsen, 2004). Algunos meta-análisis al respecto, han revelado que dentro de las dimensiones de clima que más se han relacionado con los desempeños y rendimientos en el trabajo se encuentran: los estilos de supervisión, apoyo, riesgo y toma de decisiones, recompensas, relaciones entre compañeros y estructura (Schratz, 1993).

Los autores señalan que la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño es más clara y directa que la relación entre el clima y el desempeño, siendo la satisfacción un importante predictor del desempeño (Kopelman, Brief & Guzzo, 1990; Parker et al., 2003, Patterson, Warr & West, 2004; Griffith, 2006).



## **CAPITULO 4**

### **EMPRESA**

#### **4.1Historia**

Las grandes ciudades se caracterizan por conflictos viales debidos a la elevada demanda de transporte e intensa actividad económica. El Distrito Federal inició el siglo XX con aproximadamente 540 mil habitantes y 800 vehículos para satisfacer su demanda de transporte.

Fue entonces que para el año de 1953 la población se había incrementado a 3.5 millones y en 1960 la cifra superaba los 4,5 millones.

Para el año de 1964 existía una fuerte tendencia hacia los 5 millones de habitantes en contraste con las 7 200 unidades de Transporte público que circulaban por la capital.

Por esa razón el Gobierno se vio en la necesidad de crear el metro y fue entonces que el 29 de Abril de 1967 se publicó en el Diario Oficial de la Federación, el decreto presidencial que crea el Sistema de Transporte Colectivo, como un organismo público descentralizado, para construir, operar y explotar un tren rápido subterráneo como parte del transporte público del Distrito Federal.

En el cruce de Av. Chapultepec con la calle Bucareli, el 19 de junio de 1967, se realizó la ceremonia de inicio de obra para construir la línea 1 y el 4 de Septiembre de 1969 Gustavo Diaz Ordaz inauguró formalmente el servicio entre las estaciones Chapultepec y Zaragoza, un tren construido por la compañía francesa Alsthom, Modelo MP-68 decorado con franjas tricolores y el escudo nacional mexicano a sus costados.

Hoy en día el metro de la Ciudad de México es un sistema de transporte público, tipo tren pesado que sirve a extensas áreas del Distrito Federal y parte del Estado de México.

Su operación y explotación está a cargo del organismo público descentralizado denominado Sistema de Transporte Colectivo (STC), y su construcción está a cargo de la Secretaría de Obras y Servicios del Distrito Federal.

En el 2006 ocupó el tercer lugar a nivel mundial en captación de usuarios, al transportar a un promedio de 3,9 millones de pasajeros al día (en ocasiones superado por los metros de Nueva York, Moscú y Tokio). También en ese año obtuvo el quinto lugar a nivel mundial por la extensión de su red. El metro de la Ciudad de México cuenta con 12 líneas, cada una con un número y color distintivo.

El parque vehicular está formado por trenes de rodadura neumática en diez líneas, y trenes férreos en las líneas A y 12. La longitud total de la red es de 225,9 km, con 195 estaciones. El metro está construido de forma subterránea (115 estaciones), superficial (55 estaciones) y viaducto elevado (25 estaciones). 184 estaciones se encuentran en el Distrito Federal y 11 en el Estado de México.

Se conoce coloquialmente como metro, por la contracción del término “tren metropolitano”.

#### **4.2 Giro: servicio**

#### **4.3 Misión**

Proveer un servicio de transporte público masivo, seguro, confiable y tecnológicamente limpio. Con una tarifa accesible, que satisfaga las expectativas de calidad, accesibilidad, frecuencia y cobertura de los usuarios y se desempeñe con transparencia, equidad y eficiencia logrando niveles competitivos a nivel mundial.

#### **4.4 Visión**

Lograr un servicio de transporte de excelencia, que coadyuve al logro de los objetivos de transporte sustentable en la Zona Metropolitana del Valle de México, con un alto grado de avance tecnológico nacional, con cultura, vocación industrial y de servicio a favor del interés general y el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos.

## **4.5 Puesto**

### **Instructor de cursos de capacitación**

Es quien ayuda a los participantes a la adquisición de conocimiento, desarrollo de habilidades y actitudes de cambio que les permita ser efectivos en su área personal, social y laboral.

## **4.6 Importancia del instructor**

El instructor de cursos de capacitación presencial es de vital importancia en la empresa ya que es quien deberá promover, apoyar, facilitar, transmitir conocimientos y experiencias a los participantes para que puedan desempeñarse correctamente en su área personal, social y laboral, preparando el curso de acuerdo a los siguientes puntos:

1. Preparar las sesiones de cursos de capacitación
2. Conducir los cursos de capacitación presenciales
3. Evaluar los cursos de capacitación

## **CAPITULO 5**

### **METODOLOGÍA**

La presente investigación fue realizada bajo un diseño Descriptivo comparativo

#### **Objetivo general**

Determinar si existen diferencias significativas en los niveles de satisfacción y desempeño laboral entre un grupo de trabajadores sindicalizados de la empresa gubernamental, respecto al personal externo contratado.

#### **Hipótesis**

HI: Existen diferencias significativas en los niveles de satisfacción y desempeño laboral entre un grupo de trabajadores sindicalizados de la empresa gubernamental, respecto al personal externo contratado.

HO: No existen diferencias significativas en satisfacción y desempeño laboral entre un grupo de trabajadores sindicalizados de la empresa gubernamental, respecto al personal externo contratado.

**VD** : Desempeño y satisfacción laboral

**VI**: Tipo de contrato

#### **Definiciones conceptuales**

**Desempeño laboral:** Definición expuesta por Stoner (1994), quien afirma que “el desempeño laboral es la manera como los miembros de la empresa trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, las cuales están sujetos a las reglas establecidas con anterioridad”.

**Definición operacional:** Se valoró mediante la aplicación de la prueba de desempeño, que la empresa pública nos brindó para llevar a cabo el estudio.

**Satisfacción laboral:** Variable de actitud que refleja las percepciones de las personas respecto de sus empleos en general, así como diversos aspectos de estos (Furnham, Adrian).

**Definición operacional:** Se valoró mediante la aplicación de la prueba de satisfacción del Instituto de Capacitación y Desarrollo, cuyo parámetro medirá el nivel de satisfacción del individuo.

**Contrato sindicalizado:** Este se da cuando existe un contrato colectivo que contiene cláusulas de admisión para ocupar la vacante y este trabajador se encuentre agremiado a un grupo llamado sindicato el cual defiende sus derechos.

**Contrato externo:** Es aquél que se concierta con límites de tiempo en la prestación de servicios.

### **Población**

La población está integrada por 80 instructores de capacitación, de los cuales 40, son personas sindicalizadas pertenecientes a la empresa pública, los otros 40, son instructores externos contratados por un Outsourcing

### **Situación de aplicación**

1.- La evaluación antes presentada para el desempeño, se realiza durante la capacitación del personal.

2.- las condiciones del aula de capacitación son óptimas:

- Se cuenta con un espacio amplio de 10m<sup>2</sup>
- La iluminación es adecuada (100 lux) de acuerdo a la norma oficial mexicana NOM-025-STPS-2008
- Se cuenta con un pintarrón de uso rudo color blanco
- Se cuenta con un proyector de alta definición
- El sonido está distribuido uniformemente en la sala
- La sala cuenta con 20 sillas y 20 mesas individuales para su uso
- Las sillas y mesas están acomodadas de forma: Tipo "U", pero pueden ser reacomodadas, de acuerdo con la necesidad de capacitación.

## **Instrumentos**

En este apartado se habla de los instrumentos que la empresa pública utiliza para la medición del desempeño y la satisfacción en el trabajo y que fueron ocupados en este estudio

### **Test de evaluación de satisfacción laboral**

La empresa gubernamental coincide en que la medición de la satisfacción en el trabajo es importante para el desempeño.

Es por ello que se utiliza un test de medición de satisfacción laboral, que cuenta con 50 preguntas y 6 respuestas en escala tipo Likert como lo muestra el siguiente ejemplo:

<b>Insatisfecho</b>	<b>Indiferente</b>	<b>satisfecho</b>
<b>Muy (1) Bastante (2) Algo (3)</b>	<b>(4)</b>	<b>Algo (5) Bastante (6) Muy (7)</b>

Posteriormente una matriz conductual de evaluación en donde de acuerdo al resultado obtenido se determina si el personal está insatisfecho, es indiferente o se encuentra satisfecho.

### **Test de evaluación de Desempeño Laboral**

El proceso de evaluación del desempeño puede ser un campo minado de problemas si no se tiene la preparación adecuada para realizarla. Es por ello que la empresa pública se ha dado a la tarea de trabajar bajo los lineamientos del modelo de competencias que marca la Secretaría de Educación Pública (SEP), en cuanto a que deberían tener los instructores de capacitación presencial; en donde se evalúan las siguientes competencias:

- Conocimiento
- Destrezas y actividades
- Actitudes
- Producto/Resultado

En esta evaluación se utilizan las siguientes variables según sea el caso:

Siempre(S)=4,    Casi Siempre(C/S)=3,    Algunas Veces(A/V)=2,    Casi Nunca(C/N)=1    y    Nunca(N)=0
---

Antes, durante y después del curso.

## **PROCEDIMIENTO**

Se solicita el permiso mediante un oficio del área de psicopedagogía para la evaluación de los instructores y el uso de 2 tests, uno que hace referencia al desempeño y otro a la satisfacción; una vez que el oficio ha sido firmado por la dirección del INCADE se procede a seguir la evaluación paso a paso.

La evaluación presente se lleva a cabo en el aula durante la capacitación, al inicio de cada curso de capacitación impartido en el INCADE (instituto de capacitación y desarrollo), durante 3 días de 8:00 am a 11:00 am.

## CAPITULO 6

### RESULTADOS

En este capítulo se muestra el vaciado de datos de los instructores internos y externos, y cuál fue la calificación obtenida empleando un análisis de varianza de dos vías, con un intervalo significativo de confianza del .05 encada uno de los grupos, esto con el propósito de comprobar si nuestra hipótesis es rechazada o aceptada.

#### **Instructores sindicalizados:**

Test de Satisfacción  
trabajo



La mayoría está satisfecha con su

No DE INSTRUCTORES	CALIFICACIÓN
1	6
2	8
23	9
14	10

En el cuadro anterior observamos que la mayoría de los instructores sindicalizados mencionan en sus respuestas que obtienen una satisfacción laboral adecuada.

Test de Desempeño




La mayoría presenta desempeño bajo

No DE INSTRUCTORES	CALIFICACIÓN
12	7
11	6
6	5
1	10

En el cuadro anterior observamos que la mayoría de los instructores sindicalizados en la evaluación obtienen un desempeño laboral bajo.



**Instructores externos:**

Test de Satisfacción  a mayoría está satisfecha con su trabajo

No DE INSTRUCTORES	CALIFICACIÓN
19	10
19	9
1	8
1	6

En el cuadro anterior observamos que la mayoría de los instructores externos mencionan en sus respuestas que obtienen una satisfacción laboral adecuada.

Test de Desempeño  La mayoría tiene desempeño alto

No DE INSTRUCTORES	CALIFICACIÓN
1	7
11	8
18	9
10	10

En el cuadro anterior observamos que la mayoría de los instructores externos en la evaluación obtienen un desempeño laboral alto.

## Evaluación de datos del personal sindicalizado

En este apartado se identifica, al personal sindicalizado de acuerdo a los resultados arrojados por el test de satisfacción y desempeño, con la finalidad de analizar si existen diferencias significativas con el grupo de externos.

Se procedió a elevar al cuadrado cada una de las calificaciones obtenidas, para obtener las sumatoria de ( $x^2$ ) para poder aplicar la fórmula de Análisis de Varianza de Dos Vías.

SATISFECHO(+)			DESEMPEÑO(-)			
# Instructores	Calificación(X)	( $x^2$ )	# Instructores	Calificación (X)	( $x^2$ )	$\Sigma$ De la cal. obtenida (xj)
1	6	36	22	7	49	6+7=13
2	8	64	11	6	36	8+6=14
23	9	81	6	5	25	9+5= 14
14	10	100	1	10	100	10+10=20
$\Sigma x= 40$	$\Sigma= 33$	$\Sigma x^2 =281$	$\Sigma x= 40$	$\Sigma = 28$	$\Sigma x^2=210$	N = # renglones

**Pasó uno:** Todos estos valores estadísticos nos servirán para determinar la suma total de cuadrados (STC) con la siguiente formula:

$$STC. = \frac{\Sigma x^2}{N} - \frac{(\Sigma x)^2}{N} = \frac{281+210}{8} - \frac{(33+28)^2}{8}$$

$$STC = 491 - 465.125$$

$$STC. = 25.875$$

**Paso dos:** Se obtienen los resultados de suma de cuadrados entre grupos (SCEG) con la siguiente formula empleando los datos de la suma total de cuadrados (STC).

$$\begin{aligned}
 \text{SCEG} &= (\sum x_j)^2/n_j - (\sum x)^2/n = \frac{(33)^2}{4} + \frac{(28)^2}{4} - 465.125 \\
 &= 272.25 + 196 - 465.125 \\
 &= 468.25 - 465.125 \\
 \text{SCEG} &= 3.125
 \end{aligned}$$

**Paso tres:** Se obtiene la suma de cuadrados entre bloques (SCEB) con la sig. Formula.

$$\begin{aligned}
 \text{SCEB} &= (\sum x_{ij})^2/n_j - (\sum x)^2/n \\
 &= \frac{(13)^2}{2} + \frac{(14)^2}{2} + \frac{(14)^2}{2} + \frac{(20)^2}{2} - 465.125 \\
 &= 84.5 + 98 + 98 + 200 = 480.5 - 465.125 \\
 \text{SCEB} &= 15.375
 \end{aligned}$$

**Por último:** se procede a obtener la suma de cuadrados dentro de grupo (SCDG) con la siguiente formula.

$$\begin{aligned}
 \text{SCDG} &= \text{STC} - \text{SCEG} - \text{SCEB} \\
 &= 25.875 - 3.125 - 15.375 \\
 &= 7.375
 \end{aligned}$$

## Tabla de Anova

Se procede al vaciado de datos empleando la tabla de Anova con los grados de libertad entre grupos, entre bloques y dentro de grupos, para poder obtener los grados de libertad totales. Todos estos procedimientos, se llevan a cabo para tener nuestra frecuencia calculada y posteriormente obtener nuestro intervalo de confianza de .05.

Fuente de variación	Suma de cuadrados	Grados de Libertad	Cuadrado Medio	F Calculado
Entre grupos	3.125	1	$3.125/1=3.125$	$3.125/2.458=1.271$
Entre bloques	15.375	3	$15.375/3=5.125$	$5.125/2.458=2.085$
Dentro de grupos	7.375	3	$7.375/3=2.458$	
Total	25.875	7		

**A continuación:** se muestra el desglose de los grados de libertad (GL), entre bloques (EB), dentro de grupos (DG) y grado de libertad totales (GLT) y el vaciado de datos en la campana de Gause.

**C** = columnas

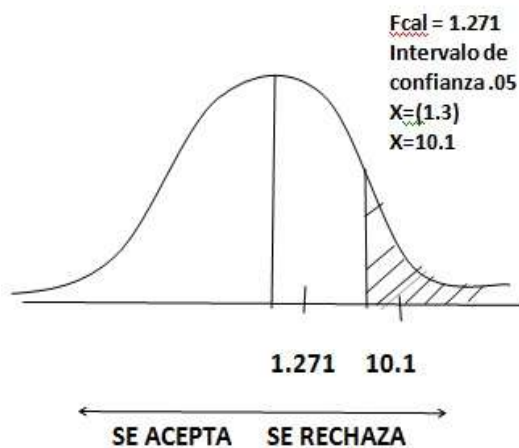
**N**=# de renglones

$$\text{GL. Entre grupos} = C-1 \\ = 2-1=1$$

$$\text{GL. EB} = n-1 \\ 4-1=3$$

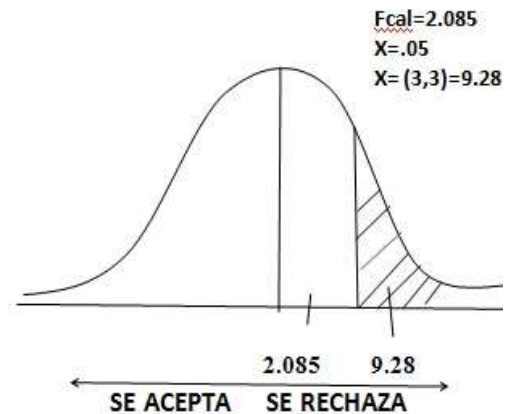
$$\text{GL.DG} = (C-1) (n-1) \\ = (1) (3) = 3$$

$$\text{GL. TOTALES} = 8-1 \\ = 7$$



Como  
 $F_{cr} = 10.1 > F_{cal} = 1.271$

∴ Se acepta  $H_0$



Como  
 $F_{cr} = 9.28 > F_{cal} = 2.085$

∴ Se acepta  $H_0$

□

## Clasificación de datos de externos

En este apartado se clasifica, al personal contratado por Outsourcing de acuerdo a los resultados, arrojados por el test de satisfacción y desempeño en la cual se procedió a elevar al cuadrado cada una de las calificaciones obtenidas, para obtener las sumatoria de ( $x^2$ ).

SATISFECHO(+)			DESEMPEÑO(-)			
# Instructores	Calificación(X)	( $x^2$ )	# Instructores	Calificación(X)	( $x^2$ )	$\Sigma$ De la cal. obtenida (xj)
19	10	100	1	7	49	10+7=17
19	9	81	11	8	64	9+8=17
1	8	64	18	9	81	8+9=17
1	6	36	10	10	100	6+10=16
$\Sigma x= 40$	$\Sigma= 33$	$\Sigma x^2 =281$	$\Sigma x= 40$	$\Sigma = 34$	$\Sigma x^2=294$	

**Pasó uno:** Todos estos valores estadísticos nos servirán para determinar la suma total de cuadrados (STC) con la siguiente fórmula:

$$STC. = \frac{\Sigma x^2 - (\Sigma x)^2}{N} = \frac{281+294 - (33+34)^2}{8}$$

$$STC = 575- 561.125$$

$$STC. = 13.875$$

**Paso dos:** Se obtienen los resultados de suma de cuadrados entre grupos (SCEG) con la siguiente formula empleando los datos de la suma total de cuadrados (STC).

$$\begin{aligned} SCEG &= (\Sigma x)^2 /nj - (\Sigma x)^2 /n = \frac{(33)^2}{4} + \frac{(34)^2}{4} - 561.125 \\ &= 272.25 + 289 - 561.125 \\ &= 561.25 - 561.125 \\ SCEG &= 0.125 \end{aligned}$$

**Paso tres:** Se obtiene la suma de cuadrados entre bloques (SCEB) con la sig. Formula.

$$\begin{aligned} \text{SCEB} &= (\sum x_j)^2/n_j - (\sum x_i)^2/n \\ &= \frac{(17)^2}{2} + \frac{(17)^2}{2} + \frac{(17)^2}{2} + \frac{(16)^2}{2} - 561.125 \\ &= 144.5 + 144.50 + 144.50 + 128 - 561.125 \\ &= 561.5 - 561.125 \\ \text{SCEB} &= 0.375 \end{aligned}$$

**Por último:** se procede a obtener la suma de cuadrados dentro de grupo (SCDG) con la siguiente formula.

$$\begin{aligned} \text{SCDG} &= \text{STC} - \text{CSEG} - \text{SCEB} \\ &= 13.875 - 0.125 - 0.375 \\ &= 13.375 \end{aligned}$$

## Tabla de Anova

Al obtener todos estos datos, se procede al vaciado del mismo empleando la tabla de Anova con los grados de libertad entre grupos, entre bloques y dentro de grupos, para poder obtener los grados de libertad totales. Todos estos procedimientos, se llevan a cabo para tener nuestra frecuencia calculada y posteriormente obtener nuestro intervalo de confianza de .05.

Fuente de variación	Suma de cuadrados	Grados de libertad	Cuadrado medio	F CALCULADO
Entre grupos	0.125	1	$0.125/1=0.125$	$0.125/4.458$ =0.028
Entre bloques	0.375	3	$0.375/3=0.125$	$0.125/4.458$ =0.028
Dentro de grupos	13.375	3	$13.375/3=4.458$	
Total	13.875	7		

**A continuación:** se muestra el desglose de los grados de libertad (GL), entre bloques (EB), dentro de grupos (DG) y grado de libertad totales (GLT) y el vaciado de datos en la campana de Gause.

**C** = columnas

**N**=# de renglones

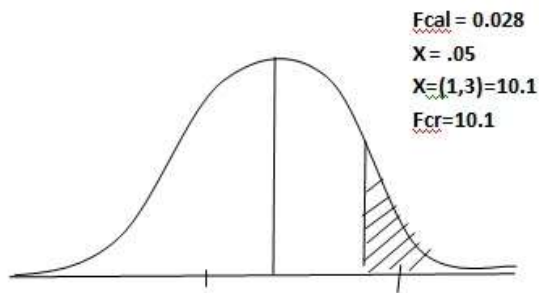
$$\text{GL. Entre grupos} = C-1 \\ = 2-1=1$$

$$\text{GL. EB} = n-1 \\ 4-1=3$$

$$\text{GL.DG} = (C-1) (n-1) \\ = (1) (3) = 3$$

$$\text{GL. TOTALES} = 8-1 \\ = 7$$



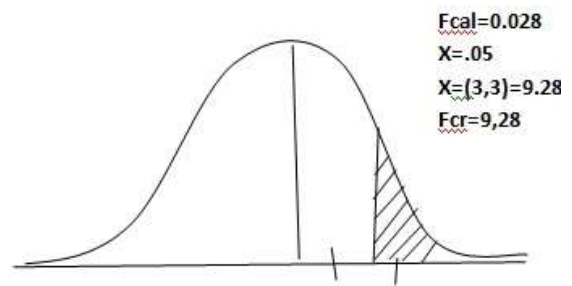


0.028 10.1  
 ←————→  
 SE ACEPTA SE RECHAZA

Como

$$F_{cr}=10.1 > F_{cal}=0.028$$

∴ Se acepta  $H_0$



0.028 9.28  
 ←————→  
 SE ACEPTA SE RECHAZA

Como

$$F_{cr}=9.28 > F_{cal}=0.028$$

∴ Se acepta  $H_0$

De acuerdo a los resultados estadísticos arrojados, del análisis de varianza de dos vías podemos notar que nuestra frecuencia crítica en ambas vías de acuerdo a la campana de Gause, se sitúa en la zona de rechazo, con esto podemos comprobar que nuestra hipótesis nula se acepta, demostrando que no existe una diferencia significativa entre el grupo sindicalizado y el grupo externo.

## CONCLUSIONES

Como bien se ha mencionado a lo largo del tiempo, la satisfacción ha sido parte fundamental para la mejora del desempeño de los trabajadores.

El interés por este tema ha generado que las empresas se actualicen cada vez más en la medición de la satisfacción lo que propicia nuevas técnicas para generar la satisfacción de los trabajadores y así aumentar el desempeño.

Al aplicar la prueba de evaluación de satisfacción laboral y desempeño de los instructores sindicalizados de la empresa pública se observaron resultados con los que nuestra hipótesis de investigación se rechaza, es decir que de acuerdo a la estadística aplicada, no existen diferencias significativas entre el grupo de trabajadores sindicalizados de la empresa pública, respecto al personal externo contratado. Sin embargo, aun que estadísticamente no es significativa, si existe cuando menos aparentemente una diferencia en el desempeño de ambos grupos.

Es decir: el personal sindicalizado obtuvo un nivel alto en satisfacción, pero bajo en desempeño de acuerdo con los resultados obtenidos, mientras que el grupo de externos obtuvieron un nivel alto en satisfacción y alto en desempeño. Se presume que el personal interno goza condiciones como prestaciones, prima vacacional, aguinaldo y que son pertenecientes a un sistema sindicalizado que no promueve el rendimiento laboral.

Es importante tener presente que entrar a laborar al Sistema Público es mucho más difícil cuando no se tiene un contacto dentro de la empresa gubernamental.

En la mayoría de los casos en el Sistema Público se maneja a través de plazas, las cuales se heredan, se venden o son recomendados y al obtener el trabajo se convierte en una plaza segura donde difícilmente la persona tiende a abandonar su área de trabajo.

A diferencia de una empresa privada en donde la entrada se maneja a través de competencias y perfiles distintos al de la empresa pública.

Tal como menciona Vroom (1979) el desempeño del trabajo de una persona se considera que está en función de dos clases de variables:

- Una de éstas se refiere a la habilidad del individuo para efectuar el trabajo.
- Su motivación a emplear su habilidad o destreza en el desempeño real de su trabajo.

¿Aumentar la satisfacción de las personas dará como resultado un incremento en su eficiencia? Esta interrogante pone en duda a los trabajadores de cualquier sistema gubernamental ya que el personal tiene un horario flexible, gozan de aguinaldos, y múltiples prestaciones etc., sin embargo no se sienten comprometidos con lo que realizan. Todo esto se ve reflejado después de aplicar la prueba de satisfacción y desempeño.

Con esto podemos notar que uno de los aspectos relevantes de este estudio fue que el personal sindicalizado a pesar de estar satisfecho con su trabajo, no tiene un buen desempeño debido a lo antes mencionado y a su vez se puede notar que el personal externo contratado por la empresa pública para dar capacitación están más comprometidos, aun que estadísticamente no hay diferencia significativa.

Tal como mencionó Dunnette (2002) después de haber realizado uno de los estudios en la planta de Hawthorne, Elton Mayo, llegaron a la conclusión de que los incentivos financieros no incrementaban la productividad, de los empleados, sin embargo cuando la gerencia se interesó por su bienestar y les prestaron mayor atención, estos adquirieron un orgullo de grupo que los motivaba para mejorar su desempeño.

También Herzberg (1983), mencionó que existen diversos factores que pueden proporcionar al individuo satisfacción en el trabajo, como son las políticas de la empresa, los salarios, la seguridad, el logro, el reconocimiento, etc. Dichos factores se denominan motivadores, puesto que sugieren que son efectivos para motivar al individuo.

A pesar de lo antes mencionado, se logró el objetivo planteado en el trabajo de investigación, también el presente trabajo aporta una investigación suficiente para poder comprender la relación entre la satisfacción y el desempeño laboral.

Es importante hacer mención, que en nuestra investigación se tuvieron ciertas limitaciones, como son:

1. El personal que recibe la capacitación en ocasiones llegaba tarde, lo que hacía omitir varios pasos del proceso de capacitación.
2. En ocasiones el personal evaluado al notar que era evaluado, se sentía presionado.

## **RECOMENDACIONES**

De acuerdo a las conclusiones planteadas anteriormente, a continuación se hacen las siguientes recomendaciones:

1. Efectuar mediciones de satisfacción laboral periódicamente para mantener información actualizada de la misma y que contribuyan a conocer cuáles son las necesidades del equipo que integra la Empresa Pública.
2. Que los jefes de cada unidad evalúen periódicamente el desempeño laboral y lleven a cabo una adecuada retroalimentación para mejorar el cumplimiento de las metas.
3. Efectuar estudios anuales de clima organizacional para conocer las debilidades y en base a esto encontrar técnicas y soluciones para el mejoramiento.
4. Se recomienda investigar sobre los problemas del ámbito laboral en la población de sindicalizados, ya que se encontró que personal perteneciente a un sindicato tiene un rendimiento bajo aunque su satisfacción sea alta.

# Anexo

## Test de evaluación de desempeño

Empresa Publica

UNIDAD DE PSICOPEDAGOGÍA



GERENCIA DEL INSTITUTO DE CAPACITACION Y DESARROLLO  
UNIDAD DE PSICOPEDAGOGIA-INDICADORES DE DESEMPEÑO DEL INSTRUCTOR

CURSO: \_\_\_\_\_ ASIGNATURA: \_\_\_\_\_ AULA: \_\_\_\_\_  
FECHA: \_\_\_\_\_ NOMBRE DEL INSTRUCTOR: \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES: De acuerdo a las habilidades y actitudes que presenta el instructor, realiza una evaluación cuantitativa y cualitativa que permita visualizar el desempeño y las posibles áreas de oportunidad.

Utiliza las siguientes variables según sea el caso: Siempre(S)=4, Casi Siempre(C/S)=3, Algunas Veces(A/V)=2, Casi Nunca(C/N)=1 y Nunca(N)=0

Día 1						Día 2					Día 3				
Habilidades	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre	N	C/N	A/V	C/S	S	N	C/N	A/V	C/S	S
1 Fue puntual a las sesiones	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
2 Generó Rapport con los participantes desde el inicio	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
3 Presentó el contenido temático	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
4 Especificó los objetivos del curso	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
5 Manejó claridad en dar instrucciones	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
6 Se comunicó con claridad y sencillez	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
7 Realizo el encuadre	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
8 Creó un ambiente participativo	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
9 Aplicó técnicas grupales	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4

Empresa Publica

Día 1						Día 2					Día 3				
	N	C/N	A/V	C/S	S	N	C/N	A/V	C/S	S	N	C/N	A/V	C/S	S
10 Manejó lenguaje verbal y no verbal acorde con las características de los participantes	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
11 Facilitó el proceso de aprendizaje del grupo (Andragogía)	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
12 Mantuvo la atención e interés del grupo	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
13 Manejó materiales de apoyo didácticos	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
14 Capacidad de análisis y síntesis	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
15 Aclaró dudas cuando se le requería	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
16 Reforzó el aprendizaje a través de tareas y actividades	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
17 Modulación de voz	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
18 Hubo organización de su trabajo	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
<b>Actitudes</b>															
1 Estabilidad emocional	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
2 Autenticidad	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
3 Interés	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
4 Tolerancia	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
5 Seguridad	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
6 Empatía	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
7 Respetó a cada uno de los participantes	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
8 Disposición	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
9 Prudencia	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
10 Congruencia	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
11 Ética	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
12 Presentación personal adecuada	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
13 Sencillez	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
14 Confianza	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
15 Cordialidad	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
16 Flexibilidad	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
17 Entusiasmo	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4

Empresa Publica

¿Se aplicará algún tipo de evaluación al finalizar el curso? Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

¿En qué consistirá dicha evaluación?

Puntuación General: \_\_\_\_\_

CALIFICACIÓN: \_\_\_\_\_

Empresa Publica

Reporte General

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Áreas de oportunidad en Habilidades

Áreas de oportunidad en Actitudes

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Observó \_\_\_\_\_

Nombre y Firma

Instructor retroalimentado Sí ( ) No ( ) Se reforzó en: \_\_\_\_\_

Empresa Publica

### Matriz conductual

#### Como evaluar:

La evaluación presente se llevará a cabo en el aula indicada, al inicio de cada curso de capacitación impartido en el INCADE, durante 3 días de 8:00 am a 11:00 am.

En el este apartado, encontraras los INDICADORES GENERALES que se miden con la escala (Nunca, Casi Nunca, Algunas Veces, Casi siempre y Siempre). En este apartado deberás hacer un conteo por día y general (Puntuación máxima por día 38 y general 114) y acorde a la puntuación GENERAL deberás ubicar la calificación en la escala.

A continuación se muestra la escala:

De 0 a 56 <u>ptos.</u>	Calif: 5	No aceptable
De 57 a 67 <u>ptos</u>	Calif: 6	Deficiente
De 68 a 79 <u>ptos.</u>	Calif: 7	Regular
De 80 a 90 <u>ptos</u>	Calif: 8	Aceptable
De 91 a 102 <u>ptos</u>	Calif: 9	Bueno
De 103 a 114 <u>ptos.</u>	Calif: 10	Excelente

De 97 a 99 <u>ptos.</u>	Calif: 5	No aceptable
De 100 a 102 <u>ptos.</u>	Calif: 6	Deficiente
De 103 a 105 <u>ptos</u>	Calif: 7	Regular
De 106 a 108 <u>ptos</u>	Calif: 8	Aceptable
De 109 a 111 <u>ptos</u>	Calif: 9	Bueno
De 112 a 114 <u>ptos..</u>	Calif: 10	Excelente

Empresa Publica

#### Glosario

- **Estabilidad emocional:** Esto es tener un mayor control de su conducta, ante las diferentes situaciones que se le puedan presentar.
- **Autenticidad:** El instructor debe ser él mismo en cada situación y en el momento de impartir el curso y de esa forma aplicar material, técnicas, etc. en cada sesión de forma creativa.
- **Interés:** Que el instructor demuestre pasión en su participación ante el curso.
- **Tolerancia:** Brindar respeto hacia ideas, creencias o prácticas de los participantes cuando son diferentes o contrarias a las propias.
- **Seguridad:** Debe tener seguridad en sí mismo, en los temas a impartir, paciencia, comprensión, calma, amplitud de criterio.
- **Empatía:** Esto es, tener la Capacidad de percibir en un contexto común lo que otro individuo puede sentir. Debe brindar sentimiento de participación afectiva dentro del aula.
- **Respeto:** Ser respetuoso y honesto consigo mismo y con los demás.
- **Disposición:** Que muestre una actitud flexible con su participación en la impartición del curso, y para todas las demás actividades establecidas por el área.
- **Prudencia:** Deberá actuar de forma justa, adecuada y con cautela en el momento de comunicarse con los demás por medio de un lenguaje claro, literal, cauteloso y adecuado, así como actuar respetando los sentimientos, la vida y las libertades de los participantes.
- **Congruencia:** Que sus actos del instructor sean el reflejo de sus palabras.
- **Ética:** Presentarse a sus compromisos de capacitación con la mayor rectitud posible, en función de la responsabilidad asumida.

- **Confianza:** Valoración objetiva de las propias virtudes y defectos; no tratar de manejar una falsa imagen de sí mismo.
- **Flexibilidad:** Es la capacidad de adaptarse rápidamente a las circunstancias, los tiempos y las personas, rectificando oportunamente nuestras actitudes y puntos de vista, para lograr entonces una mejor convivencia y entendimiento con las demás personas en el medio.
- **Cordialidad:** Ser respetuoso, amable, y sincero con cada uno de los participantes.
- **Sencillez:** Interés por las cosas, las sensaciones y las situaciones dentro y fuera del aula. En este sentido, el instructor debe tener humildad para transmitir aprendizajes a los participantes eso es lo que lo hace más centrado y con pocas pretensiones de grandiosidad o grandilocuencia.
- **Presentación personal adecuada.** Ésta impacta favorable o desfavorablemente en los participantes.
- **Entusiasmo:** El instructor se debe mostrar de forma positiva ante el grupo y ante cada tema que imparta, teniendo a cada momento ganas de trabajar.



## Test de evaluación de satisfacción laboral

Empresa Publica

UNIDAD DE PSICOPEDAGOGÍA



GERENCIA DEL INSTITUTO DE CAPACITACION Y DESARROLLO  
UNIDAD DE PSICOPEDAGOGIA

### ***CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL***

***J.L. Meliá y J.M. Peiró (1998)***

Habitualmente nuestro trabajo y los distintos aspectos del mismo, nos producen satisfacción o insatisfacción en algún grado. Califique de acuerdo con las siguientes alternativas el grado de satisfacción o insatisfacción que le producen los distintos aspectos de su trabajo.

Insatisfecho	Indiferente	satisfecho
Muy (1) Bastante (2) Algo (3)	(4)	Algo (5) Bastante (6) Muy (7)

Tal vez algún aspecto de la lista que le proponemos *no corresponde exactamente* a las características de su puesto de trabajo. En ese caso, enténdalo haciendo referencia a aquellas características de su trabajo más semejantes a la propuesta, y califique en consecuencia la satisfacción o insatisfacción que le produce.

En otros casos la característica que se le propone puede estar *ausente en su trabajo, aunque muy bien podría estar presente en un puesto de trabajo como el suyo*. Califique entonces el grado de satisfacción o insatisfacción que le produce su ausencia. Por ejemplo, si un aspecto que le propusiéramos fuera "residencias de verano", y en su empresa no le ofrecen tal cosa, califique entonces la satisfacción o insatisfacción que le produce no poder disponer de este servicio.

Un tercer caso se le puede presentar cuando la característica que le proponemos *no está presente, ni pueda estar presente en su trabajo*. Son características que no tienen relación alguna, ni pueden darse en su caso concreto. Entonces escoja la alternativa, "4 Indiferente".

En todos los demás casos posibles escoja siempre para cada pregunta una de las siete alternativas de respuesta y márkela con una cruz.

1	Las satisfacciones que le produce su trabajo por si mismo	Insatisfecho	Indiferente	satisfecho
		Muy (1) Bastante (2) Algo (3)	(4)	Algo (5) Bastante (6) Muy (7)
2	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca	Insatisfecho	Indiferente	satisfecho
		Muy (1) Bastante (2) Algo (3)	(4)	Algo (5) Bastante (6) Muy (7)
3	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan	Insatisfecho	Indiferente	satisfecho
		Muy (1) Bastante (2) Algo (3)	(4)	Algo (5) Bastante (6) Muy (7)
4	El salario que usted recibe	Insatisfecho	Indiferente	satisfecho
		Muy (1) Bastante (2) Algo (3)	(4)	Algo (5) Bastante (6) Muy (7)
5	Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar	Insatisfecho	Indiferente	satisfecho
		Muy (1) Bastante (2) Algo (3)	(4)	Algo (5) Bastante (6) Muy (7)
6	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo	Insatisfecho	Indiferente	satisfecho
		Muy (1) Bastante (2) Algo (3)	(4)	Algo (5) Bastante (6) Muy (7)
7	El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo	Insatisfecho	Indiferente	satisfecho
		Muy (1) Bastante (2) Algo (3)	(4)	Algo (5) Bastante (6) Muy (7)
8	La iluminación de su lugar de trabajo	Insatisfecho	Indiferente	satisfecho
		Muy (1) Bastante (2) Algo (3)	(4)	Algo (5) Bastante (6) Muy (7)
9	La ventilación de su lugar de trabajo	Insatisfecho	Indiferente	satisfecho
		Muy (1) Bastante (2) Algo (3)	(4)	Algo (5) Bastante (6) Muy (7)
10	La temperatura de su local de trabajo	Insatisfecho	Indiferente	satisfecho
		Muy (1) Bastante (2) Algo (3)	(4)	Algo (5) Bastante (6) Muy (7)
11	Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa	Insatisfecho	Indiferente	satisfecho
		Muy (1) Bastante (2) Algo (3)	(4)	Algo (5) Bastante (6) Muy (7)
12	Las oportunidades de promoción que tiene	Insatisfecho	Indiferente	satisfecho
		Muy (1) Bastante (2) Algo (3)	(4)	Algo (5) Bastante (6) Muy (7)
13	Las relaciones personales con sus superiores	Insatisfecho	Indiferente	satisfecho
		Muy (1) Bastante (2) Algo (3)	(4)	Algo (5) Bastante (6) Muy (7)
14	La supervisión que ejercen sobre usted	Insatisfecho	Indiferente	satisfecho
		Muy (1) Bastante (2) Algo (3)	(4)	Algo (5) Bastante (6) Muy (7)
15	La proximidad y frecuencia con que es supervisado	Insatisfecho	Indiferente	satisfecho
		Muy (1) Bastante (2) Algo (3)	(4)	Algo (5) Bastante (6) Muy (7)
16	La forma en que sus supervisores juzgan su tarea	Insatisfecho	Indiferente	satisfecho
		Muy (1) Bastante (2) Algo (3)	(4)	Algo (5) Bastante (6) Muy (7)
17	La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa	Insatisfecho	Indiferente	satisfecho
		Muy (1) Bastante (2) Algo (3)	(4)	Algo (5) Bastante (6) Muy (7)

18	El apoyo que recibe de sus superiores	Insatisfecho	Indiferente	satisfecho
		Muy (1) Bastante (2) Algo (3)	(4)	Algo (5) Bastante (6) Muy (7)
19	La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo	Insatisfecho	Indiferente	satisfecho
		Muy (1) Bastante (2) Algo (3)	(4)	Algo (5) Bastante (6) Muy (7)
20	Su participación en las decisiones de su departamento o sección	Insatisfecho	Indiferente	satisfecho
		Muy (1) Bastante (2) Algo (3)	(4)	Algo (5) Bastante (6) Muy (7)
21	Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa	Insatisfecho	Indiferente	satisfecho
		Muy (1) Bastante (2) Algo (3)	(4)	Algo (5) Bastante (6) Muy (7)
22	El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales	Insatisfecho	Indiferente	satisfecho
		Muy (1) Bastante (2) Algo (3)	(4)	Algo (5) Bastante (6) Muy (7)
23	La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales	Insatisfecho	Indiferente	satisfecho
		Muy (1) Bastante (2) Algo (3)	(4)	Algo (5) Bastante (6) Muy (7)
24	El grado de estimulación en el ambiente	Insatisfecho	Indiferente	satisfecho
		Muy (1) Bastante (2) Algo (3)	(4)	Algo (5) Bastante (6) Muy (7)
25	Compañeros inteligentes	Insatisfecho	Indiferente	satisfecho
		Muy (1) Bastante (2) Algo (3)	(4)	Algo (5) Bastante (6) Muy (7)
26	El grado de compañerismo	Insatisfecho	Indiferente	satisfecho
		Muy (1) Bastante (2) Algo (3)	(4)	Algo (5) Bastante (6) Muy (7)
27	La forma de hacer amigos fácilmente	Insatisfecho	Indiferente	satisfecho
		Muy (1) Bastante (2) Algo (3)	(4)	Algo (5) Bastante (6) Muy (7)
28	La responsabilidad del grupo de trabajo	Insatisfecho	Indiferente	satisfecho
		Muy (1) Bastante (2) Algo (3)	(4)	Algo (5) Bastante (6) Muy (7)
29	El trabajo en equipo	Insatisfecho	Indiferente	satisfecho
		Muy (1) Bastante (2) Algo (3)	(4)	Algo (5) Bastante (6) Muy (7)
30	El desinterés que existe en los compañeros de trabajo	Insatisfecho	Indiferente	satisfecho
		Muy (1) Bastante (2) Algo (3)	(4)	Algo (5) Bastante (6) Muy (7)
31	La forma de trabajo constante	Insatisfecho	Indiferente	satisfecho
		Muy (1) Bastante (2) Algo (3)	(4)	Algo (5) Bastante (6) Muy (7)
32	La creatividad en las actividades del trabajo	Insatisfecho	Indiferente	satisfecho
		Muy (1) Bastante (2) Algo (3)	(4)	Algo (5) Bastante (6) Muy (7)
33	Se considera que su trabajo es respetado	Insatisfecho	Indiferente	satisfecho
		Muy (1) Bastante (2) Algo (3)	(4)	Algo (5) Bastante (6) Muy (7)
34	Considera que su trabajo es útil	Insatisfecho	Indiferente	satisfecho
		Muy (1) Bastante (2) Algo (3)	(4)	Algo (5) Bastante (6) Muy (7)

35	El trabajo que desempeña es saludable	Insatisfecho	Indiferente	satisfecho
		Muy (1) Bastante (2) Algo (3)	(4)	Algo (5) Bastante (6) Muy (7)
		Insatisfecho	Indiferente	satisfecho
36	La forma de trabajar es simple	Muy (1) Bastante (2) Algo (3)	(4)	Algo (5) Bastante (6) Muy (7)
		Insatisfecho	Indiferente	satisfecho
37	El salario que percibo me permite darme lujos	Muy (1) Bastante (2) Algo (3)	(4)	Algo (5) Bastante (6) Muy (7)
		Insatisfecho	Indiferente	satisfecho
38	Me parece lo que mi salario es lo que merezco	Muy (1) Bastante (2) Algo (3)	(4)	Algo (5) Bastante (6) Muy (7)
		Insatisfecho	Indiferente	satisfecho
39	Las oportunidades para ascender a un mejor puesto	Muy (1) Bastante (2) Algo (3)	(4)	Algo (5) Bastante (6) Muy (7)
		Insatisfecho	Indiferente	satisfecho
40	El grado en que toman mis habilidades para un ascenso	Muy (1) Bastante (2) Algo (3)	(4)	Algo (5) Bastante (6) Muy (7)
		Insatisfecho	Indiferente	satisfecho
41	El supervisor me pide mi opinión	Muy (1) Bastante (2) Algo (3)	(4)	Algo (5) Bastante (6) Muy (7)
		Insatisfecho	Indiferente	satisfecho
42	Es fácil complacer a un supervisor	Muy (1) Bastante (2) Algo (3)	(4)	Algo (5) Bastante (6) Muy (7)
		Insatisfecho	Indiferente	satisfecho
43	Alaba el trabajo bien hecho	Muy (1) Bastante (2) Algo (3)	(4)	Algo (5) Bastante (6) Muy (7)
		Insatisfecho	Indiferente	satisfecho
44	El jefe sabe reprender cuando es necesario	Muy (1) Bastante (2) Algo (3)	(4)	Algo (5) Bastante (6) Muy (7)
		Insatisfecho	Indiferente	satisfecho
45	El supervisor de deja llevar por sus propios intereses	Muy (1) Bastante (2) Algo (3)	(4)	Algo (5) Bastante (6) Muy (7)
		Insatisfecho	Indiferente	satisfecho
46	El grado de confianza en el grupo de trabajo	Muy (1) Bastante (2) Algo (3)	(4)	Algo (5) Bastante (6) Muy (7)
		Insatisfecho	Indiferente	satisfecho
47	Considera que el trabajo que se entrega es de calidad	Muy (1) Bastante (2) Algo (3)	(4)	Algo (5) Bastante (6) Muy (7)
		Insatisfecho	Indiferente	satisfecho
48	Se encuentra a gusto con su puesto	Muy (1) Bastante (2) Algo (3)	(4)	Algo (5) Bastante (6) Muy (7)
		Insatisfecho	Indiferente	satisfecho
49	Considera que su aporte a la Institución es	Muy (1) Bastante (2) Algo (3)	(4)	Algo (5) Bastante (6) Muy (7)
		Insatisfecho	Indiferente	satisfecho
50	Considera que su jefe se preocupa por lo que hace	Muy (1) Bastante (2) Algo (3)	(4)	Algo (5) Bastante (6) Muy (7)

**COMO EVALUAR:**

En el este apartado, encontraras los INDICADORES GENERALES que se miden con la escala:

Insatisfecho	Indiferente	satisfecho
Muy (1) Bastante (2) Algo (3)	(4)	Algo (5) Bastante (6) Muy (7)

Teniendo en cuenta que se le han asignado valores del 1º al 7º según sea el caso (como se muestra en la tabla anterior); después deberás hacer un conteo general (puntuación máxima 50) y ubicarlo en la siguiente tabla:

De 140 a 174 Ptos.	Calif: 5	Insatisfecho
De 175 a 209 Ptos.	Calif: 6	Insatisfecho
De 210 a 244 Ptos.	Calif: 7	Indiferente
De 245 a 279 Ptos.	Calif: 8	Indiferente
De 280 a 314 Ptos.	Calif: 9	Satisfecho
De 315 a 350 Ptos.	Calif: 10	Satisfecho

## BIBLIOGRAFÍA

Arias, G. (1999) – “Administración de Recursos Humanos: para el alto desempeño”. México. Ed. Trillas

Alfaro, A., & Vecino, J. (1999).” Medición de la satisfacción laboral mediante el cuestionario de satisfacción de necesidades de Porter.” *Revista de Psicología de Trabajo y las Organizaciones*. Pag. 26-38.

Bernad L. (1986)”Cómo motivar a los empleados de hoy”. Editorial: McGraw Hill. Colombia.

Bass, B. (1988).” *Psicología de las Organizaciones*”. México: Ed. CECSA.

Blum, M. (1991). “*Psicología Industrial*”. México: Ed. Trillas.

Chiang, M. (2004). “*Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en grupos de profesores y/o investigadores universitarios*”. Tesis Doctoral. Universidad de Málaga.

Chiavenato I. (1993), “Iniciación a la Administración de Personal”. España Ed: McGrawHill.

Chiavenato I. (1998),” Administración de Recursos Humanos”, Colombia, 2da Edición Edit.: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2002). “Gestión del Talento Humano”. Primera Edición. México: Editorial McGraw – Hill.

Chiavenato, I. (2000),” Administración de Recursos Humanos”. México, Ed: McGrawHill

Drucker, P. (2002). “Los Desafíos de la Gerencia del Siglo XXI”. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Davis, K., & Newstrom, J. (1999). “*Comportamiento humano en el trabajo*”. México: McGraw-Hill.

Dunnette, Marvin (1982). "*Psicología Industrial*". Mexico: Ed. Trillas.

Furnham, A. (2001). "Psicología Organizacional: El comportamiento del individuo en las organizaciones". México: Oxford

Fleishman A. – Bass R. (1976). "Estudio de psicología industrial y del personal". Ed. Trillas. México

Fey, C., & Beamish, P. (2001). "Organizational Climate and Similarity and Performance": International Joint Ventures in Russia. *Organization Studies*.

González P. (2007), –"Relación entre satisfacción y desempeño laboral en trabajadores operativos".Ed: trillas. México

Guillen, C. (2002). "Psicología del trabajo para relaciones laborales". Madrid: McGraw-Hill Interamericana

Grados, J. (2002) – "Calificación de Méritos: Evaluación de competencias laborales". México. Ed. Trillas

Hernández, S., Fernández C. (2003). "Metodología de la investigación" (3ª ed.). McGraw-Hill Interamericana

Hollinger, R. Y Clark, J. (1982). "Employee Deviance. A Responser To the Work Experience". *Work and Occupation* Vol 9. No. 5

Hellriegel D.- Jackson S. – Slocum J. (2005) "Administración, un enfoque basado en Competencias". Edit: Thomson 10ª Edición. Argentina.

Irving M. "Psicología de las Organizaciones Industriales" Editorial: CECSA. Mexico.

Kinicki, A., McKee-Ryan, F, Schriesheim, A. y Carson, K.: "Assessing the Construct Validity of the Job Descriptive Index: a Review and Meta-Analysis". *Journal of Applied Psychology*, 87, 1, 2002, págs. 14-32.

Kopelman, R., Brief, A., & Guzzo, A. (1990). "The role of climate and culture in productivity". En B. Schneider (Ed.), *Oxford*. L.A.

Kangis, P., & Williams, D. (2000). "Organisational Climate and corporate performance: an empirical investigation. *Management Decision*". México. CECSA

Landy, F. & Conte, J. (2005). "Introducción a la psicología Industrial y organizacional". México: McGraw-Hill

Litwin, G. & Stringer, R. (1968), "*Motivation and Organizational Climate*". Boston: Harvard University Press.

Luthans, F. (2002). "Organizational behavior" (9a. ed.). New York, U.S.A. McGraw-Hill

Marvin D. /Wayne K (1979); "Psicología industrial". Editorial: Trillas, México.

Muro R. (2001) – "La evaluación del desempeño como herramienta para lograr la reingeniería organizacional". Ed: trillas. México

McIlwee, J.S. (1982) "work satisfaction among Women in Nontraditional occupations". *Work and Occupation*, Vol 2

Muchinsky Paul M (1994). "Psicología Aplicada al Trabajo". Ed. Desclée de Brouwer. New York

Muchinsky, P. (2002). "Psicología aplicada al trabajo: una introducción a la psicología organizacional" (6ª. Ed.). México: Thomson Learning



Morse, N. 1953. "Satisfaction in the White Collar Job", Cit. Por Siegel, L. 1973. Psicología Industrial. México. CECSA.

Pritchard, R. (1992). "Organizational productivity. *Handbook of industrial and organizational psychology*". Ed. Oxford, Massachuset.

Porter, L. (1961). "A Study of Perceived Need Satisfactions in Bottom and Middle Management Jobs". *Journal of Applied Psychology*, vol. 45. No. 4

Robbins S. –Timothy A. (2009). "Comportamiento Organizacional". 1ª edición México. Ed. Pearson

Rodríguez E. (1988) "Motivación al trabajo". 2da. Manual Moderno.

Robbins, S. – JudgeT. (2009)." Comportamiento Organizacional". 1ª edición México. Ed. Pearson

Robbins, S. (2004). "Comportamiento Organizacional". Décima Edición. México: Pretince Hall.

Robbins S. – Judge T. (2009). "Comportamiento Organizacional". 1ª edición México. Ed. Pearson

Schratz, M. (1993). "*Recommendatios for the measurement of organizational climate*". Documento presentado en el Reunión anual de la American Psychological Association", Toronto, Ontario, Canada.

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

Spector, P. (2000) "Psicología industrial y organizacional". 1ª edición, Ed. Manual Moderno. México.

Salgado, J., Remeseiro, C., & Iglesias, M. (1996). "Clima organizacional y satisfacción laboral en una Pyme". *Psicohtema*. Vol. 3, Pag. 36-49.

Stonner, James y Freeman, E, (1994).” *Administración*”. México: Edit. Mc Graw Hill.

Sziklai, G. (2006). “Estudiar y gestionar el clima organizacional como medio para lograr una ventaja competitiva”. *Revista capacitación. Pag. 24-32.*

Siegel, L. (1973). “Psicología Industrial”. México: CECSA

Schultz, D. 1985, “Psicología Industrial”. Editorial Interamericana. Venezuela.

Talarico, S. y Swanson, C., (1982). “Police Perceptions and Job Satisfaction”. *Work and Occupations*, Vol. 9, N° 1.

Vroom V., Deci L. (1979) “Motivación y Alta dirección”. México. 1ra edición Ed: Trillas

Vroom, V. 1964. “Work and motivation”. New York: John Wile and Sons Inc.

Wexley K. y Yuki, G., (1990). “*Conducta Organizacional y Psicología del Personal*”. Ed. CECSA.