

OK

**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA**

**UNIDAD IZTAPALAPA**

**CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

**DEPARTAMENTO: DE ECONOMIA**

**CARRERA: ADMINISTRACION**

**MATERIA: SEMINARIO DE INVESTIGACION**

**TITULO:**

**LA SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO ANTE EL CLIMA LABORAL**

**TESINA QUE PRESENTAN LOS ALUMNOS:**

**Añorve Hernández Martha      91227524**  
**Arzate Acquart Luis Gustavo    92225588**  
**Ramírez Pérez Eduin Raymundo 92229088**

**PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE:**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**ASESOR**  
**EPIFANIO GARCIA MATA**



**SEPTIEMBRE/02**

## INDICE

1.-	INTRODUCCION-----	3
2.-	MARCO TEORICO	
2.1.	Antecedentes-----	5
2.2.	Desarrollo-----	7
3.-	METODO	
3.1.	Planteamiento del problema-----	37
3.2.	Hipótesis-----	37
3.3.	Variables-----	37
3.4.	Instrumentos de medición-----	37
3.5.	Procedimiento-----	38
3.6.	Selección de la muestra-----	38
3.7.	Características de la muestra-----	38
3.8.	Recolección de datos-----	40
3.9.	Análisis de datos-----	40
4.-	RESULTADOS	
4.1.	Interpretación de resultados-----	46
5.-	CONCLUSION-----	54
6.-	SUGERENCIAS-----	56
7.-	ANEXOS-----	58
8.-	BIBLIOGRAFIA-----	59

## INTRODUCCION

Este trabajo trata el tema de la satisfacción del empleado ante el clima organizacional. Esta pensado de tal forma que nuestro marco teórico comprendiera las dos variables que planteamos en nuestra hipótesis como son: La variable dependiente; el clima organizacional y la variable independiente; la satisfacción en el trabajo.

En el se mencionan algunos componentes del clima organizacional como son: el concepto de las dos variables antes mencionadas; Relaciones de grupo, estilos de liderazgo, procesos organizacionales, los conflictos a nivel individual como organizacional, la comunicación en las organizaciones, las actitudes de los empleados, el ambiente físico etc. Y que nos dan un amplio panorama de como estos factores influyen en las personas conformando lo que es su ambiente organizacional. Aclarándonos algunas interrogantes como las que se plantean a continuación.

Se podrá comprender como estos factores del clima organizacional interactúan en la liberación del potencial humano e influyen en una alta o baja satisfacción de los trabajadores que depende mucho de la existencia de las condiciones o del clima adecuado en la organización. Por lo cual toda organización tiene un ambiente o personalidad propia que la distingue de otras organizaciones y que influye en la conducta de sus miembros.

Por otra parte la estructura de una organización, los métodos que los gerentes y los supervisores usan para dirigir y controlar las actividades de sus supervisores, la naturaleza de las relaciones entre los individuos, los grupos y la interacción entre las personas son algunas cuestiones que se plantean en este trabajo y que son determinantes en el clima de una organización.

Este tema lo consideramos importante para la sociedad porque simplemente el comportamiento de la gente esta basado en lo que percibe de la realidad y en base a esto le da un significado a su ambiente y todo lo anterior influye en su conducta de trabajo; Que trae como resultado una alta o baja satisfacción del trabajador así como también influye en la producción.

Para las empresas es importante porque el trabajador implica un alto costo para ellas y son el elemento más importante para el logro de sus objetivos. Si las personas que integran la organización ejecutan sus labores en buen ambiente de trabajo y sienten que pertenecen a una empresa que apoya su desarrollo tanto laboral como personal su satisfacción en el trabajo aumenta realizando sus tareas con mayor ahínco y calidad. Por otra parte, si consideramos que la mayor parte de nuestro tiempo esta dedicada al trabajo, es de suma importancia desarrollarlo en condiciones laborales óptimas para que los trabajadores puedan dar lo mejor de sí mismos.

La investigación la justificamos con un planteamiento del problema que es el siguiente: ¿Qué tanto afecta el clima laboral en la satisfacción del empleado?. Nuestra hipótesis esta planteada de la siguiente manera: "El ambiente laboral influye en un alto nivel de satisfacción en los empleados de la empresa BITAL en el área de operaciones". La organización en la cual se pretende investigar la satisfacción del empleado ante el clima laboral, es el Banco Bital, y ha sido elegida por dos cosas:

Primero porque a los integrantes de este equipo se les puede facilitar la obtención de determinada información y segundo porque queremos investigar que tanto afecta el clima laboral en la satisfacción del empleado y creemos que la empresa tiene buenos procesos de los grupos de trabajo y un clima laboral aceptable, ya que está en plena expansión a nivel nacional queriendo llegar a ser el número uno en el país. Pensamos que el ambiente laboral influye en un alto nivel de satisfacción de los empleados en Bital.

El instrumento utilizado para recabar datos fue un cuestionario de 30 preguntas y dirigida a 42 trabajadores. Este cuestionario es el de escala de clasificación sumadas (un tipo de las cuales se les denomina escala del tipo Likert) es un conjunto de elementos de actitudes, todas consideradas de aproximadamente igual "valor de actitud", y a cada una de las cuales los sujetos responden con diversos grados de intensidad; Es decir de acuerdo o desacuerdo.

## MARCO TEÓRICO

### 2.1. ANTECEDENTES

En los primeros días, la gente trabajaba sola o en grupos tan pequeños que sus relaciones de trabajo se resolvían con facilidad. Existe la tendencia muy definida de suponer que, en estas condiciones, las personas trabajaban en una utopía de felicidad y satisfacción, suposición que se debe a una reinterpretación nostálgica de la historia. Las condiciones reales eran brutales y agotadoras. La gente trabajaba desde el amanecer hasta el anochecer en condiciones intolerables de enfermedad, suciedad, peligro y escasez de recursos. Tenían que trabajar de esta manera para poder sobrevivir, por lo cual les quedaba poco tiempo para aumentar las satisfacciones derivadas del empleo.

Luego se produjo la Revolución Industrial. Al principio, la condición de los trabajadores no mejoró, pero al menos se sembró la semilla para lograr el mejoramiento potencial de los mismos. La industria creó un excedente de bienes y conocimientos que proporcionó a los trabajadores salarios más elevados, horarios más breves y más satisfacción en su trabajo. En 1800 en este nuevo ambiente industrial, Robert Owen, joven galés propietario de una fábrica, fue uno de los primeros en hacer hincapié en las necesidades humanas de los trabajadores. Se rehusó a emplear a niños, enseñó a los trabajadores los aspectos de limpieza y temperancia y mejoró sus condiciones de trabajo. Difícilmente podría decirse que éste es el comportamiento organizacional moderno, sino apenas un principio. Uno de los primeros investigadores sobre el tema le llamó el “verdadero padre” de la dirección de personal.

Andrew Ure incorporó los factores humanos en su obra “The Philosophy of Manufactures” publicada en 1835. Reconoció los aspectos mecánicos y comerciales de la manufactura, pero también agregó un tercer factor que era el humano. Les proporcionó a sus trabajadores té caliente, tratamiento médico, un ventilador y pagos por enfermedad. Las ideas de Owen y Ure fueron aceptadas con lentitud y también fueron firmemente rechazadas, y a menudo se deterioraron tomando un giro paternalista o erróneamente bondadoso más que un reconocimiento genuino de la importancia de las personas en el trabajo.

A principios de siglo, en Estados Unidos Frederick W. Taylor despertó el interés por las personas en el trabajo. Con frecuencia se le llama “el padre de la administración científica” y los cambios por él generados en la gerencia prepararon el camino para el desarrollo posterior del comportamiento organizacional. Su trabajo lo llevó a mejorar el reconocimiento y la productividad de los trabajadores industriales. Señaló que, así como existía la

mejor máquina para un trabajador también había mejores maneras para que las personas realizaran sus tareas. Por supuesto, la meta seguía siendo la eficiencia técnica, pero por lo menos, la administración estaba tomando conciencia de la importancia de uno de sus recursos hasta entonces descuidados como lo es el "recurso humano".

En las décadas de 1920 y 1930, Elton Mayo y F.J. Roethlisberger, en la Universidad de Harvard, elevaron a nivel académico el estudio de la conducta humana en el trabajo. Aplicaron conocimientos profundos, un razonamiento directo y bases sociológicas a experimentos industriales realizados, en la Western Electric Company, en su planta de Hawthorne. Llegaron a la conclusión de que una organización es un sistema social y el trabajador es, sin duda, el elemento más importante dentro del mismo. Estos experimentos demostraron que el trabajador no es una simple herramienta sino una personalidad compleja que interactúa en una situación de grupo que, con frecuencia, resulta difícil de comprender.

Para Taylor y sus contemporáneos, los problemas humanos interferían en la producción, de manera que era preciso combatirlos. Para Mayo, los problemas del ser humano se convirtieron en un nuevo campo de estudio muy vasto y en una oportunidad para alcanzar progresos. Se le conoce como el padre de lo que entonces se llamó Relaciones Humanas, que más tarde se denominó comportamiento organizacional. Taylor incrementó la producción racionalizándola, mientras que Mayo y sus seguidores se esforzaron en aumentar la producción humanizándola.

## **2. 2. DESARROLLO.**

### **CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

El clima organizacional es la manera en que las personas que laboran en una empresa perciben el ambiente general que existe en ella. Lo esencial es la percepción que los empleados tienen del “ambiente”, es decir, la manera como ven el entorno interno de la empresa.

Esto es algo básicamente subjetivo, pero que sin embargo, se siente y se percibe dentro de la empresa. En la empresa cada empleado habla de ella según se siente y según cree que le va. El clima organizacional es entonces el conjunto de las percepciones individuales del medio ambiente de la empresa.

Se refiere a un conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo. Por ejemplo, se pueden citar la estructura, las descripciones de puestos, las normas del desempeño, las recompensas, el estilo de liderazgo, el apoyo y los valores de trabajo. Estos factores del ambiente interactúan e influyen en variables claves tales como la satisfacción, la producción y la eficiencia.

### **DEFINICIÓN DE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO**

Definimos a la satisfacción en el trabajo como una respuesta afectiva dada por el trabajador a su puesto. Se considera como el resultado o la consecuencia del trabajador en el puesto, en relación con sus propios valores, o sea, con lo que se desea o se espera del él. Puede considerarse que la satisfacción tiene un sentido similar al placer.

### **FACTORES AMBIENTALES**

#### **Clasificación de los factores ambientales.**

Se han propuesto diferentes clasificaciones de los factores del ambiente.

1).- Halpin y Crofts estudiaron la organización de una escuela pública, ahí identificaron ocho factores:

a).- Las valoraciones y sentimientos de la administración de su personal como individuos.

b).- El énfasis y presión para realizar el trabajo.

- c). La distancia emocional que existía entre el director y los subordinados.
- d).- La percepción que recibían los individuos respecto a cómo se estaban satisfaciendo sus necesidades sociales.
- e).- La satisfacción percibida de las relaciones sociales dentro de la organización .
- f).- El interés que manifestaba la organización por motivar al trabajador hacia las tareas.
- g).- La percepción de los empleados en relación a si estaban limitando tan sólo a aparentar la realización de un trabajo.
- h).- El convencimiento de estar sobrecargados de trabajos laboriosos.

2).- Forehad propuso otra clasificación estableciendo una lista de características tales como el tamaño y la estructura de la organización, los patrones de liderazgo que siguen los supervisores, las redes de comunicación utilizadas para transmitir mensajes, los objetivos de la organización y la complejidad de todo el sistema.

Forehad afirma que las características señaladas no sólo describen a la organización sino también el comportamiento y la satisfacción de las personas.

3).- Hallazgos científicos desarrollados por Likert y sus asociados en el Instituto de Investigación, de la Universidad de Michigan en su intento por encontrar un método para formar un clima organizacional y productivo propusieron una tercera clasificación compuesta de seis variables.

A).- Flujo de comunicación: ¿A qué grado están enterados los subordinados de la realidad organizacional? ¿A qué grado los superiores son sensibles a los mensajes? ¿Reciben los subordinados la información suficiente para realizar bien su trabajo?.

B).- Práctica de toma de decisiones: ¿Participan los subordinados en el proceso de toma de decisiones? ¿Se están aprovechando los conocimientos de todo el personal en cada uno de los niveles existentes?.

C).- Interés por las personas ¿Formula la organización las actividades de trabajo de un modo sensato, mostrando un interés por el bienestar del individuo?.

D).- Influencia en el departamento: ¿Tienen los supervisores de nivel bajo y los empleados que carecen los subordinados alguna influencia en su departamento.

E).- Idoneidad tecnológica: ¿Se adoptan con rapidez equipos y métodos perfeccionados?.

F).- Motivación: ¿Trabajan con denuedo las personas de la organización, para alcanzar tanto recompensas intrínsecas como extrínsecas, y los alienta la organización a esforzarse de esta manera?.

En las tres clasificaciones señaladas, se observará que el ambiente organizacional consta de dos categorías principales. La primera de ella contiene los aspectos que se pueden y/o deben medir. Como por ejemplo se puede citar la jerarquía, los objetivos de la organización, las normas de desempeño y la medición de la eficiencia. Las otras no son visibles; pero también desempeñan papeles clave en la conformación del ambiente organizacional. Como por ejemplo las actitudes, los sentimientos, la satisfacción. Las primeras constituyen aspectos visibles de la organización, en tanto que las segundas son aspectos ocultos. Cuando se examina el ambiente de una organización, se le puede comparar al estudio de un témpano de hielo. Todo lo que se ve es importante; pero bajo la superficie queda oculta una gran proporción que también merece mucha atención.

## **COMPONENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Para comprender qué elementos configuran el clima de trabajo de una empresa, necesitamos saber cuáles son los aspectos que influyen de manera directa para que exista ese determinado ambiente.

Los componentes del clima organizacional son los siguientes:

- 1.-Comportamientos individuales y de grupo.
2. La estructura de la organización.
3. Los procesos organizacionales.
4. La estructura física de la empresa.

### **1.-Comportamientos individuales y de grupo.**

Este aspecto se refiere a las conductas que tienen los empleados dentro de una empresa. Por ejemplo: si todos se saludan al llegar. En este componente

se enfatiza la manera como el individuo se relaciona dentro de la empresa con sus compañeros de trabajo, en función de sus valores, actitudes, intereses, nivel jerárquico, motivaciones, etc. Los comportamientos son resultado de:

a).-Aspectos individuales.

Como las actitudes, percepciones, personalidad, valores, y nivel de estrés de las personas.

b).-Aspectos de grupo y de proceso intergrupales

Como la estructura, cohesión, normas y roles, y el mismo proceso grupal.

c).-Aspectos de motivación

Como las necesidades, los esfuerzos, los motivos, etc.

d).-Aspectos de liderazgo

Como el estilo, el manejo del poder, las políticas, etc.

e).-Actitudes de los empleados.

Las actitudes son los sentimientos y creencias que determinan en gran medida la manera en que los empleados percibirán su ambiente de trabajo. Las actitudes son un conjunto mental que afecta la forma en que una persona verá lo que le rodea de la misma manera en que una ventana nos ofrece un marco de referencia para ver dentro o fuera de una edificación. La ventana nos permite ver algunas cosas, pero el tamaño y forma del marco nos impiden observar otros elementos.

Además el color del cristal podría afectar la precisión de nuestra percepción, así como el "color" de nuestras actitudes tiene un impacto sobre la forma en que vemos y juzgamos nuestro medio en el trabajo. Como gerentes o administradores del comportamiento organizacional, se debe estar vitalmente interesado en la naturaleza de las actitudes de los empleados con respecto a su trabajo, la organización y su desarrollo.

La satisfacción en el trabajo es un conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que los empleados perciben su trabajo. Existe una diferencia importante entre estos sentimientos relacionados con el puesto y otros dos elementos de las actitudes de los trabajadores. La satisfacción en el trabajo es un sentimiento de relativo placer o dolor que ("Disfruto al tener muchas tareas que hacer") que difieren de los pensamientos objetivos ("Mi trabajo es complejo") y las intenciones del comportamiento ("Planeo renunciar a

este trabajo en tres meses”). Juntas, las tres partes de las actitudes ayudan a los directores y gerentes a entender las reacciones en el comportamiento futuro.

La satisfacción en el trabajo normalmente se refiere a las actitudes de un solo empleado. Por ejemplo, un gerente podría llegar a la conclusión de que “Antonio Ortega parece estar muy complacido con su reciente promoción”. La satisfacción en el trabajo podría referirse también al nivel general de actitudes dentro de un grupo, como por ejemplo: “ La satisfacción en el trabajo del departamento de herramientas y tintes, se encuentra en el nivel más alto de su historia”.

La satisfacción en el trabajo puede verse como una actitud general o puede aplicarse específicamente a una parte del trabajo de un individuo. Por ejemplo, aunque la satisfacción general en el trabajo de Antonio Ortega pudiera ser alta y le agrade su promoción, quizás se sienta insatisfecho con su programa de vacaciones. Por lo tanto, los estudios sobre satisfacción en el empleo con frecuencia se centra en las partes consideradas como importantes, ya que éstas predisponen a un trabajador a comportarse de cierta manera. Los estudios podrían también dividir su atención entre los elementos que están directamente relacionado con el contenido del puesto (la naturaleza del trabajo) y aquellas que son parte de su contexto (el supervisor, los compañeros de trabajo y la organización).

La satisfacción en el trabajo, como cualquier actitud, se adquiere generalmente con el transcurso del tiempo, en la medida en que el empleado obtiene mayor información acerca del lugar de trabajo. No obstante, la satisfacción en el trabajo es dinámica, ya que puede declinar aún más rápido de lo que tardó en desarrollarse. Esto significa que los gerentes no pueden ahora establecer las condiciones que conduzcan a una alta satisfacción, y posteriormente restarle importancia, debido a que las necesidades de los empleados podrían cambiar repentinamente. Los gerentes necesitan poner atención a las actitudes de los empleados semana tras semana, mes tras mes y año tras año.

La satisfacción en el trabajo es parte de la satisfacción en la vida. La naturaleza del medio fuera del trabajo influye en los sentimientos que se tienen en el empleo.

#### f).-Relaciones entre grupos.

En toda organización existirá la interacción entre los varios grupos que existan en ella. La forma de establecer las condiciones entre los grupos, que incrementen la productividad de cada uno de ellos y que den como resultado relaciones humanas favorables, es un problema al cual se enfrenta de continuo

la gerencia. Uno de los principales problemas que debe resolverse entre los grupos es el de la competición. La competición puede causar, en ocasiones, que un grupo considere a otro grupo competidor como su enemigo, en tanto que él se considera inmaculado. Como resultado, es probable que aumente la hostilidad hacia el otro grupo en tanto que disminuye la interacción con él.

Es natural que el supervisor esté interesado principalmente en su propio grupo. Sin embargo, todo supervisor deberá ser entrenado para reconocer la importancia de la cooperación entre los grupos en la organización. Schein sugiere que el planeador de la organización que desee evitar la competición entre grupos y los conflictos no necesita abandonar el concepto de la división del trabajo, sino que debe observar las condiciones que siguen, para crear y manejar sus distintos grupos funcionales.

g).-El papel de los miembros de grupo.

Al examinar la conducta de los grupos, no debe perderse de vista el hecho de que el grupo está compuesto de individuos, cada uno de los cuales tiene un papel distinto. En un papel formal, tal como el de un supervisor de un grupo de trabajo, se espera que el individuo se adapte a los esquemas de conducta que están definidos por la alta gerencia. En forma similar, se espera que los subordinados acaten los esquemas de conducta que están típicamente asociados con el papel del subordinado. En cualquier papel -supervisor o empleado- una gama razonablemente amplia de conducta puede considerarse aceptable.

En un grupo informal, los miembros desempeñan en igual forma distintos papeles. Una persona puede ser el líder, otra puede ser el que apoye los buenos sentimientos entre los miembros, otra puede ser el crítico, etc. A los miembros del grupo se les puede asignar un papel por sus compañeros sobre la base de quién domina a quién. Mediante la agresión y la intimidación puede establecerse un orden aceptado de privilegios, prioridades y dominio entre los miembros del grupo. Este "orden de preferencias", comúnmente denominado así establece un esquema que indica el status relativo de los miembros del grupo. Si bien los miembros del grupo no lo expresan oralmente en la forma mostrada, están conscientes del orden aceptado de los individuos de su grupo.

En realidad, el concepto del papel es de importancia para entender la conducta de los supervisores. La forma en que el supervisor perciba su papel en la organización determinará su efectividad al dirigir el grupo de trabajo. Si la percepción de su papel está en conflicto con la de sus superiores o con la de sus subordinados, o si su papel es ambiguo, no podrá alcanzar su pleno potencial como líder. Una falla común de los supervisores es que no perciben la naturaleza de su papel como administrador. Por lo general se espera que el supervisor desempeñe las tareas que típicamente corresponden al personal

gerencial y no que se dedique al mismo tipo de trabajo que los empleados que supervisa.

h).-Cohesión del grupo.

Otra característica de los grupos es su cohesión, o sea el grado de lealtad de los empleados hacia su grupo de trabajo. La cohesión de los grupos de trabajo ha sido estudiada por dos métodos. En un método, se mide mediante las respuestas de cada empleado a declaraciones relativas a sus sentimientos hacia el grupo del cual forma parte. Se le hacen preguntas relativas a asuntos tales como si los trabajadores se llevan bien entre sí, si desean permanecer en el grupo, si les gusta mantenerse unidos, si sienten satisfacción al ayudarse uno al otro, y si consideran que son una parte del grupo. En el otro método, la cohesión se juzga en términos de la actividad concertada del grupo. Los grupos con alta cohesión son aquellos en que los miembros actúan hacia una meta común. Los grupos con baja cohesión se caracterizan por su inhabilidad de alcanzar el grado de unificación que hace posible la acción del grupo.

Existen varios factores que influyen en la cohesión. Uno de estos es el grado en que dependa un individuo de un grupo para la satisfacción de sus necesidades. Otro factor es el tamaño, reduciéndose la cohesión a medida que aumenta el número de personas en el grupo. La estabilidad también tiene importancia para la cohesión. Si los grupos compiten con otros grupos, por otro lado, la cohesión por lo general aumenta. Sin embargo, la competición excesiva entre los miembros del grupo puede reducir su cohesión. ¿Cómo motiva usted a sus empleados? En muchas ocasiones se ha hecho la pregunta ¿cómo se puede conseguir que un empleado haga lo que se desea?. La psicología de la motivación es sumamente compleja y lo que se ha determinado con cierto grado de certidumbre es todavía escaso. ¿cuál es el modo más sencillo, seguro y directo para lograr que alguien lo haga?, ¿pedírselo? si responde que no desea hacerlo, se requerirá una consulta psicológica para determinar las razones de su obstinación. ¿Decírselo? Si su respuesta demuestra que no entiende, entonces será preciso un experto en comunicaciones, para que le enseñe a hacerse comprender por él. ¿Se le da algún incentivo monetario? No necesitamos recordarles la complejidad y dificultad del establecimiento y el manejo de un sistema de incentivos.

El amplio interés por el dinero, como instrumento de motivación para fomentar la producción es lo que estimula primeramente en cualquier empresa.

El principal problema de investigación sobre las remuneraciones en la industria es determinar exactamente los efectos que tienen las recompensas monetarias para motivar varias conductas. Más específicamente, necesitamos comprender de manera más precisa cómo puede utilizarse el dinero para inducir a los empleados a que tengan altos niveles de desempeño.

## **2.-La estructura de la organización.**

En este aspecto nos referimos a la manera como está configurada formalmente la empresa. La estructura de la empresa modifica el clima laboral ya que, por ejemplo, es diferente trabajar en una organización con muchos niveles jerárquicos que en una organización más simple. El manejo que se hace de la autoridad formal también es un factor determinante en el tipo de ambiente que se siente en la empresa, por ejemplo, si los directivos son muy autoritarios, ello propicia un clima diferente del que se da con una autoridad participativa.

## **3.-Los procesos organizacionales.**

Se refiere a los métodos y procedimientos que en toda empresa existe para desarrollar de una manera determinada el trabajo. Es decir, a los procesos de producción, a las políticas de pago salarial, etc. Pero se refiere, sobre todo, a los procesos grupales que se dan en la interacción de las personas que conforman la empresa. Por ejemplo, al estilo de comunicación que se maneja en ella, a los procesos de toma de decisiones, a la manera en que se aplican las normas y políticas, a los procesos de evaluación de desempeño, a la manera de resolver los conflictos, etc. La interacción de las personas dentro del trabajo es quizá el aspecto que con menos objetividad podemos evaluar y el que más influye en la percepción que del clima tienen los empleados.

## **4.-La estructura física de la empresa.**

Se refiere a aspectos concretos del edificio, disposición de las oficinas, mobiliario, ubicación geográfica del negocio dentro de la ciudad, facilidad de transporte, etc.

El ambiente físico conformado por elementos como la temperatura, el nivel de ruido, el tipo e intensidad de iluminación, pueden influir en el estado de ánimo de la persona que ejecuta su trabajo dentro de la empresa. Por ejemplo, si hace demasiado calor o el ruido llega a niveles poco tolerables o que favorecen la distracción, es muy probable que las personas hablen de un mal ambiente de trabajo.

## **COMO IDENTIFICAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA**

### **Medición del ambiente organizacional.**

Existen muchas formas para medir el estado del ambiente organizacional, ya sea que se trate de un departamento, una división o la organización completa. Una de ellas es utilizando encuestas en las que se pide al personal que evalúe las principales variables de organización tales como liderazgo, motivación,

comunicación, toma de decisiones, objetivos y controles; Estas investigaciones pueden diagnosticar el ambiente organizacional.

Para esta investigación si se utiliza el modelo de Likert, una organización cuenta con un punto de partida para determinar:

- a). El ambiente que existe en cada categoría.
- b). El que debe prevalecer.
- c). Los tipos de cambios que se deben emprender ahora para derivar el perfil deseado.

Uno de los aspectos fundamentales es el hecho de que las encuestas como instrumentos que tratan de medir las causas que determinan el ambiente organizacional y la forma de elevar la productividad y la satisfacción así como, disminuir el grado de ausentismo y la rotación de empleados.

Al medir el ambiente organizacional, las empresas se encuentran que no es tan sencillo como se pensaba. Una de las principales causas es el conflicto que frecuentemente existe en ambos, a nivel individual y organizacional.

Para evaluar el clima de una empresa existen varios métodos y en general, en la empresa pequeña se contrata a expertos en la materia para que efectúen la medición del clima, ya que en la mayor parte de los casos se aplican cuestionarios que se analizan, o bien, se conducen entrevistas que requieren de un entrenamiento especial.

Sin embargo, algunos de los aspectos que se tienen que incluir en un estudio de clima son:

- El estilo de liderazgo.
- El espíritu de trabajo.
- Los procesos de comunicación.
- Los aspectos de toma de decisiones.
- Los procesos de control.
- El nivel de colaboración.
- La relación entre rendimiento y salario.
- El apoyo al trabajo de los empleados.
- El manejo del conflicto.
- El logro de los objetivos.
- La importancia que se da a la producción.
- El ambiente físico.
- El nivel de satisfacción en general.

Medir estos aspectos lo más precisamente posible permite tener una imagen bastante clara del clima de una organización. Un buen clima organizacional es, muchas veces, el resultado de tomar en cuenta el sentir de las personas y de los grupos de trabajo y de tomar en cuenta sus necesidades. Pero cuando el resultado de la medición del clima es negativo, se requiere de una intervención de Desarrollo Organizacional para modificarlo.

## **EI ESTILO DE LIDERAZGO.**

La interacción entre las personas en distintos niveles de autoridad en la jerarquía, son algunos de los principales determinantes del clima de la organización. El método que los gerentes y supervisores usen para dirigir y controlar las actividades de los subordinados es un factor principal para determinar el clima de la parte de la organización de la que son responsables. En el pasado, los gerentes y supervisores tendían a creer que los empleados necesitaban una supervisión rigurosa, porque en realidad éstos no querían trabajar y era necesario aplicarles las espuelas. En la actualidad, tales actitudes se consideran como tradicionales o pasadas de moda, si se comparan con la consideración más moderna e ilustrada de la personalidad humana, producida por los esfuerzos de la investigación hecha por los científicos de la conducta, y que gradualmente se ha infiltrado en el pensamiento de los gerentes así como del público en general.

Un número cada vez mayor de gerentes reconoce que los aspectos tradicionales de dirección y control están siendo reemplazados con rapidez por las teorías modernas, que ofrecen muchas promesas para la satisfacción de los objetivos individuales y organizacionales.

Las teorías del finado Douglas McGregor, así como las de Chris Argys y Rensis Likert han tenido la mayor influencia sobre las actitudes gerenciales.

### **1.-El punto de vista tradicional.**

- a. El ser humano promedio tiene una aversión inherente al trabajo y lo evitará si puede.
- b. Debido a la característica humana de aversión al trabajo, la mayoría puede ser coaccionada, controlada dirigida, y amenazada con castigos para obligarla a que haga el esfuerzo adecuado hacia el logro de los objetivos de la organización.
- c. El ser humano promedio prefiere ser dirigido, desea evitarse responsabilidades, tiene relativamente pocas ambiciones y, sobre todo desea seguridad.

Este punto de vista claramente preconiza que la motivación se logrará principalmente por temor y que el gerente o supervisor debe mantener estrecha vigilancia sobre sus subordinados, si los objetivos de la organización e incluso los objetivos personales de seguridad, van a ser obtenidos. En pocas palabras, el gerente debe proteger a sus empleados de sus propias desventajas y debilidades y, si es necesario, espolearlos para que entren en acción.

## **2.-La teoría Y.**

Un punto de vista moderno que Mc Gregor denominó "integración de los objetivos", sostiene que:

- a. El gasto de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar y descansar. Dependiendo de condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción (y será ejecutado voluntariamente), o una fuente de castigo (y se evitará si es posible).
- b. El control externo y la amenaza de castigo, no son los únicos medios para producir el esfuerzo hacia los objetivos organizacionales. El hombre ejercerá autodirección y autocontrol en el servicio de los objetivos a los cuales está comprometido.
- c. El compromiso hacia los objetivos es una función de las recompensas asociadas con su logro. La más importante de tales recompensas, como por ejemplo, la satisfacción del ego y la autorrealización, pueden ser productos directos del esfuerzo orientado hacia los objetivos a los cuáles está comprometido.
- d. El ser humano promedio, aprende, bajo condiciones adecuadas, no sólo a aceptar, sino a buscar la responsabilidad.
- e. La capacidad para ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad aplicado a la solución de los problemas organizacionales, está amplia, no limitadamente, distribuida entre la población.
- f. Bajo las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales del ser humano promedio sólo están parcialmente utilizadas.

## **3.-La teoría de madurez-inmadurez de argyris.**

Muchos científicos de la conducta se han interesado en los efectos del clima organizacional sobre la personalidad humana. Entre quienes han dedicado considerable atención a este problema está Chris Argyris. Él cree que

la organización hace demandas a sus miembros individuales que son incongruentes con sus necesidades y con su orientación general hacia la vida, la cual es esencialmente, llegar a tener cada vez mayor grado de madurez. De acuerdo con Argyris, la personalidad humana en nuestra cultura muestra tendencias de desarrollo que implican progresar de la inmadurez a la madurez.

Estas tendencias incluyen, desde la infancia hasta la edad adulta: llegar a ser cada vez más activo, más independiente de los demás, tener intereses más profundos, ocupar una posición del mismo nivel o superior en relación con sus iguales, y desarrollar la conciencia y el control sobre sí mismo. De acuerdo con Argyris, los gerentes suelen pasar por alto la necesidad que tienen los individuos de funcionar en una forma madura, adulta, y crítica a las organizaciones en donde son aplicados los principios clásicos de la organización formal sin tomar en cuenta a la personalidad humana.

Argyris reconoce que si bien no todos los trabajadores están ansiando aceptar más responsabilidades, la mayoría de ellos responde al reto de un clima de trabajo en el cual sean tratados como individuos maduros. En un clima así, llegan a estar altamente motivados en el trabajo, con el resultado de que tanto sus necesidades individuales como las de la organización son congruentes.

#### **4.-La teoría de los sistemas gerencia de Likert.**

Otro método para formar un clima organizacional productivo y deseable, se encuentra en un sistema gerencial basado en hallazgos científicos, desarrollado por Likert y sus asociados. Básicamente, este método es consistente con las teorías modernas de McGregor, Argyris y Herzberg.

De acuerdo con Likert, existen cuatro sistemas distintos que puede usar el gerente o el supervisor.

El sistema 1, que implica un enfoque autoritario explotador; el sistema 2, un enfoque autoritario de naturaleza benevolente; el sistema 3, un enfoque consultivo; y el sistema 4, un enfoque de participación del grupo.

El sistema 1 comprende una elevada presión sobre los subordinados, mediante normas de trabajo rígidas, impone limitaciones presupuestarias y de personal, y obtiene la obediencia a través de técnicas de temor. En contraste, el Sistema 4 está caracterizado porque el gerente no es rígido en sus relaciones y en su uso de la toma de decisiones por el grupo y en los métodos de supervisión por grupo; Parece que el enfoque del sistema 4 produce mejor clima organizacional y mejores resultados en términos de productividad, costos ausencia y rotación. Una de las características de este método es que reconoce la importancia de la contabilidad de los recursos humanos.

## LA COMUNICACIÓN

### a.-Concepto de comunicación.

La comunicación puede concebirse como el proceso dinámico que fundamenta la existencia, progreso, cambios y comportamiento de todos los sistemas vivientes -individuos u organizaciones. La comunicación puede ser entendida como la función indispensable de las personas y de las organizaciones mediante la cual la organización o el organismo se relaciona consigo mismo y su ambiente y relaciona sus partes y sus procesos internos uno con otro.

La buena comunicación es esencial para el funcionamiento efectivo de cualquier organización. Debido a su penetrante naturaleza, se suele designar a la comunicación como la cadena que une a todos los miembros y actividades de una organización. Mediante la transmisión de la información pueden ser coordinadas las ideas, los sentimientos y las actitudes, así como el personal y sus actividades en la búsqueda de los objetivos organizacionales y de la satisfacción individual. En una organización el proceso de la comunicación está continuamente en acción entre los individuos y los grupos, tanto hacia arriba como hacia abajo y hacia los lados.

En el pasado, la gerencia había medido la efectividad de su comunicación principalmente en términos de lo bien que se iban narrando sus propios argumentos. Sin embargo en la actualidad, existe un creciente reconocimiento de la importancia y el valor de obtener también la reacción de los empleados. A esta forma de comunicación comúnmente se le denomina “**comunicación bilateral**”, y es el único método para la creación de un entendimiento mutuo entre la gerencia y los empleados. Sin entendimiento no existe comunicación. El logro del entendimiento mutuo requiere que el personal gerencial y de supervisión conozca la naturaleza dinámica del proceso de comunicación y que establezcan un clima que fomente el continuo intercambio de información y de sentimientos entre los miembros de la organización. Mediante sus esfuerzos para establecer una comunicación formal efectiva y para mantener abiertos todos los canales de comunicación, la organización formal se fortalecerá y, al mismo tiempo, las necesidades individuales, en especial las de afiliación y estimación serán satisfechas.

Aun cuando el principal interés será establecer y mantener funcionando con eficacia la comunicación formal, el personal gerencial y de supervisión encontrará que la comunicación informal que se mantiene entre los miembros de la organización requiere su atención y comprensión si desean ser dirigentes eficaces. Mediante el conocimiento de la naturaleza de la comunicación entre los propios empleados, fuera de los canales formales, los gerentes y supervisores entenderán mejor las actitudes de los empleados hacia sus

puestos y las relaciones entre aquéllos, y estarán en mejor posición de suprimir las barreras para la comunicación. Sin embargo debe reconocerse que la efectividad del trabajador, sin tomar en consideración el puesto, está determinada en cierto grado por su habilidad para comunicarse con su supervisor, con sus compañeros y con los demás.

Entonces, básicamente, la comunicación efectiva es responsabilidad de todo individuo en la organización.

### **b).-Naturaleza de la comunicación.**

Cuando se estudia la comunicación en el contexto de las organizaciones, ésta asume de pronto una complejidad que sólo permite comprenderla parcialmente. No obstante, su importancia requiere que se haga un serio intento para entenderla todo lo plenamente posible.

El entendimiento de la comunicación en una organización requiere el reconocimiento del hecho de que existen varias formas de comunicación y de medios. Estas formas pueden variar desde la transmisión de la información a un solo individuo y de la comunicación entre individuos, hasta los sistemas más complejos que mantienen unidos a los miembros de la organización y que proporcionan los medios por los cuales se relacionan una con otra las partes de la organización y con otras organizaciones. Sin embargo, la comunicación efectiva depende principalmente de crear entendimiento entre los individuos. Un análisis de la forma en que esto tiene lugar servirá para ilustrar la importancia de cada paso en el proceso de la comunicación y proporcionará un antecedente para indicar los requisitos para una comunicación efectiva.

### **c).-Barreras para la comunicación.**

Si bien existen diferentes caminos mediante los cuales puede pasar la comprensión de una persona a otra, así como muchos medios para promover este entendimiento, estos caminos y medios no llevan necesariamente a la meta deseada. Las agrupaciones de personas en una organización compleja imponen condiciones y factores adicionales que afectan las relaciones humanas, lo cual puede convertirse en barreras potenciales para la comunicación. Con objeto de que la comunicación sea efectiva, es esencial que el gerente o supervisor reconozcan estas barreras potenciales y que planee la comunicación de formas que puedan ser salvadas o al menos disminuidas. Un estudio del fracaso de la comunicación en las organizaciones revela que existen tres principales causas de barreras:

## **1.-Diferencias entre individuos.**

Uno de los problemas principales en la comunicación con grandes cantidades de individuos en una organización es el simple hecho de que no hay individuos iguales. Los individuos con diferentes potencialidades, han tenido diferente experiencia durante su niñez y su juventud y, como adultos, han tenido patrones y supervisores que han ejercido cierta variedad de influencias sobre ellos.

## **2.-Diferencia en las percepciones.**

Un resultado de las experiencias anteriores es que cada empleado lleva con él al trabajo su forma exclusiva de considerar las cosas, lo cual recibe el nombre de marco de referencia. Este marco de referencia determina la forma cómo interpreta o percibe lo que ve o escucha. Si el supervisor se considera como una "figura de padre", el empleado puede aceptar o rechazar todo lo que el supervisor diga, dependiendo del tipo de relaciones que haya tenido con su padre.

## **3.-Diferencias en la interpretación. (Semántica).**

Las palabras como los gestos, pueden interpretarse en varias formas creando así una barrera para la comunicación. Puesto que no es necesario una relación entre el símbolo (la palabra) y lo que ha sido simbolizado (el significado), la comunicación puede ser recibida en forma bastante diferente de la que se ha intentado.

## **4.-Diferencias en status.**

La posición del individuo en la estructura organizacional también influye en la calidad de la comunicación que tiene lugar. Las personas de igual status, como en el caso de dos supervisores, quizá encuentran más fácil intercambiar información y sentimientos que un supervisor y un subordinado. En este último caso, las diferencias en rango en la jerarquía organizacional es probable que formen barreras.

## **5.-Barreras creadas por el clima psicológico.**

La organización como los individuos, tiene "personalidad". Una organización puede ser permisiva - los individuos tienen la libertad de expresarse ellos mismos y son impulsados a participar en muchas de las actividades importantes. Otras organizaciones pueden ser autocráticas - no se espera que los individuos expresen sus opiniones y más bien son desalentados a participar en las actividades, excepto en raros casos. En una compañía o departamento

pueden encontrarse individuos afectuosos y amistosos debido a que su jefe es una persona calmada; mientras que en otra compañía o departamento los individuos están disgustados y cooperan poco, debido principalmente a un jefe neurótico. Así pues, **el clima** en el cual los individuos trabajan influye en sus actitudes y su comportamiento así como su capacidad de comunicación en la organización.

## **6.-Barreras creadas en la mecánica de la comunicación.**

Las barreras para la comunicación que se han discutido, representan las que generalmente son más difíciles de vencer, debido a que implican una relación con la idiosincrasia de las personalidades humanas o relaciones complejas de las personas en grupo. Otra categoría de barreras que es un tanto más fácil de salvar, incluye las que se deben a la falta de facilidades o medios de comunicación adecuados. En este grupo se incluyen las ocasionadas por deficiencias en planeación, claridad, y aptitud para leer.

## **CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES**

Cuando el ambiente organizacional no tiende a satisfacer las necesidades del personal, puede generar conflictos. En el pasado, este conflicto se consideró como inherentemente malo. Los directivos consideraban que era generado por personas problemáticas que tratan de perturbar a la organización. Hoy en día ya no se acepta esta opinión estereotipada. En la actualidad, el conflicto se considera como algo inevitable, y si se maneja de un modo adecuado, es factible que se transforme en una fuente de efectividad organizacional enriquecida.

### **1.-Conflicto a nivel individual.**

Siempre que las necesidades del individuo y la organización se oponen, se generan conflictos. Tres de las formas más comunes son la frustración, el conflicto de interés y el conflicto de papeles.

### **2.-Frustración.**

La frustración ocurre cuando una persona fracasa en la obtención de una meta deseada. Por ejemplo, cuando tres jefes que están bajo estudio para una promoción en particular; y sólo uno de ellos la obtendrá.

Cuando se anuncie la decisión final, es indudable que los otros dos manifestarán alguna expresión de frustración, lo que desencadenará los mecanismos de defensa. Uno de los mecanismos más comunes de este género es la agresión, como por ejemplo, calificar la decisión como "estúpida". O bien,

la persona se puede limitar sencillamente a evadirse manteniéndose aislado de mal humor. Un tercer mecanismo de defensa es la resignación y la persona trata de encontrar satisfacción intrínseca en su trabajo actual.

## **2.-Conflicto de interés.**

Otro comportamiento importante es el conflicto individual e interno que se crea cuando una persona desea algo que tiene tanto aspectos positivos como negativos, o bien, cuando está frente a dos alternativas ambivalentes entre sí y la persona se ve obligada a elegir.

Uno de los conflictos más comunes es el de atracción-atracción, en el que el individuo se ve forzado a elegir entre dos alternativas o metas que desea pero que son excluyentes. Por ejemplo, a una persona se le brinda la opción de ganar más dinero en su puesto actual o transferirse a otro departamento que le interesa. Ambas posibilidades tienen aspectos favorables, y el individuo se encuentra en un dilema difícil para evaluar cuál será la decisión más apropiada para el desarrollo de su carrera.

La situación contraria se presenta en el conflicto evasión-evasión, cuando las dos opciones son negativas y desfavorables. A un empleado se le ordena que debe transferirse a una de dos oficinas regionales para obtener una mayor experiencia. Ninguna de las dos ubicaciones le parecen realmente aceptables. Cualquier elección le causará daño emocional y tendrá que enfrentarse a este conflicto eligiendo "el menor de dos males".

Por último se tiene el conflicto atracción-evasión, que es el más común de los tres. En esta situación, el individuo puede desear alcanzar un objetivo concreto; que desea pero que le ocasionará cierto daño. Por consiguiente, se encontrará en una situación de atracción seguida por un deseo de evasión. Estos sentimientos ambivalentes son comunes en las organizaciones. Por ejemplo, los directivos que formulan planes a largo plazo se sienten a menudo muy confiados en sus decisiones. No obstante, conforme se acerca el tiempo de ejecución de dichos planes, experimentan con frecuencia una ansiedad profunda acoplada en algunos casos a la reformulación o eliminación de alguna porción del plan.

Otro de los problemas comunes es el conflicto de papeles, todas las personas tienen varios papeles o patrones de conducta esperados. Un hombre adulto puede ser esposo y padre en el hogar, gerente en la oficina y compañero de golf en el club deportivo. En algunas ocasiones, los patrones de conducta esperada afectan unos a otros. Por ejemplo, puede suceder que los niños tengan un concurso de natación la mañana del sábado y esperan que su padre los lleve. Con todo, puede ocurrir que su cita regular para jugar golf en el club

sea a las 9:00 A.M. Evidentemente, dicho hombre deberá elegir entre dos papeles que se espera que desempeñe.

Esta misma analogía se aplica al lugar de trabajo. Según Likert la capacidad para ejercer influencia en sentido ascendente es esencial si un supervisor trata de desempeñar con éxito sus funciones de supervisión. Para ser eficiente en la dirección de su equipo de trabajo, el supervisor debe ser capaz de influir en su propio jefe; dicho de otra manera, debe tener mucha habilidad tanto como supervisor como subordinado. En lo que respecta al funcionamiento de grupo, debe tener pericia tanto en las funciones y los papeles de liderazgo como en sus funciones como simple miembro.

Si trata de representar ambos papeles a la vez, lo único que logrará el supervisor es quedar atrapado en medio de ellos.

Lo mismo sucederá con los trabajadores de quienes sus compañeros esperan que se adhiera a las normas del grupo, al mismo tiempo que la dirección los somete a presión para que aumente su producción. Este género de circunstancias crean un estado de conflicto interno entre el personal que desea llenar los requisitos para pertenecer a un grupo informal y satisfacer, no obstante, las expectativas de trabajo que abriga la administración.

### **3.-Conflicto a nivel de organización.**

Cuando se analiza desde el nivel de la organización, el conflicto se clasifica casi siempre en dos grupos: el **organizacional y el emergente**.

**Conflicto organizacional:** El conflicto institucionalizado se origina a menudo debido a los intentos de la organización por planear las asignaciones de trabajo. Esto se observa claramente en el caso de la departamentalización en la que la organización agrupa a su personal en departamentos importantes tales como finanzas, mercadotecnia y producción. Una vez que se asignan tal especialidad, es común encontrar que el personal se preocupa notablemente por las necesidades de su propio departamento y hace menos caso de las de los demás. Luego, en la época en que se formulan los presupuestos todo el mundo lucha por alcanzar asignaciones de aumentos para sus propios departamentos. Puesto que se trata de una situación en donde se gana o se pierde, los que logran un porcentaje de incremento lo aseguran sólo a expensas de otros departamentos. Con todo esta situación conflictiva es con frecuencia inevitable, porque muchas personas experimentan una lealtad más profunda por un departamento en particular que por la organización en general.

Se plantea un conflicto institucionalizado de índole similar cuando la organización establece una jerarquía. Los jefes de nivel bajo tienen problemas a plazo corto relacionados con sus problemas y cuotas de trabajo. Los jefes de

alto nivel se enfrentan a preocupaciones a largo plazo relacionados con el curso futuro de la organización completa, y cada nivel jerárquico tiende a estar en cierto conflicto con el inmediato superior.

Del mismo modo, muchas veces se encuentra que los empleados de línea o los de nivel elevado están en desacuerdo. Los primeros son responsables por la toma de decisiones de acción, en tanto que los últimos son los que proporcionan la ayuda de apoyo. El conflicto del personal de línea y superior se crea con frecuencia debido a las siguientes actitudes y filosofías:

Empleados de línea.

1. Con una orientación muy firme hacia la acción.
2. Muy intuitivos, en contraposición a ser analíticos.
3. Con frecuencia sólo ven lo inmediato.
4. Con frecuencia formulan el tipo de preguntas inadecuadas.
5. Tratan de encontrar soluciones simples y fáciles de aplicar.
6. Se interesan por examinar todas las alternativas posibles, sopesándolas, analizándolas y luego seleccionando "la mejor" sean cuales sean las restricciones de tiempo o costos.
7. Manifiestan una tendencia marcada a criticar la organización.

Cada uno de estos conflictos organizacionales se origina en la creación de una organización formal. Es imposible que la organización los evite, puesto que son inherentes a su estructura jerárquica. Lo único que puede hacer la organización es tratar de resolverlos de la manera más adecuada.

**Conflicto emergente:** El conflicto emergente brota de causas personales y sociales. Uno de los más comunes es el conflicto de organización formal-informal. Cuando los objetivos de estos dos grupos son incompatibles se da margen a problemas. Los objetivos de la organización formal pueden requerir una mayor producción que la que los miembros de la organización informal están dispuestos a dar.

Una segunda forma de conflicto emergente se encuentra en las incongruencias de status. Puede suceder que algunas personas de la organización sientan que saben mucho más que sus superiores respecto a cómo mejorar la eficiencia. Además, los gerentes de línea sufren a menudo incongruencias de

status cuando los asesores tienen influencia en el jefe y logran convencerlo para que implante sus recomendaciones. En tales casos el personal de línea se reduce a aceptar órdenes, mientras que los miembros de personal superior son los que toman las decisiones.

Además, si el personal está muy bien preparado o educado y la organización les asigna un trabajo que requiere una habilidad mínima, sienten a menudo que están trabajando por debajo de su nivel y sufren conflictos de status. Lo mismo sucede con el personal que se asciende a puestos más elevados, pero que no se les conceden los símbolos característicos de dicho puesto. Por ejemplo, cuando se promueve a una persona a los niveles de la alta dirección; pero que no se les asigna una oficina particular y una secretaria como la tienen los demás directivos, se creará un problema de status.

Estas situaciones de conflicto emergente tienen una naturaleza personal y social en el sentido de que implican normas individuales y de grupo. Ya sea que exista o no el conflicto, esto dependerá del modo en que las **personas perciban la situación**. Una organización informal que piensa que las cuotas de trabajo de la administración son demasiado bajas, puede no manifestar ningún problema para aceptar un incremento en ellas. Del mismo modo, un gerente que hace caso omiso de los símbolos de status, puede no detectar ningún conflicto de inconsistencia de status si la empresa no le proporciona una oficina privada y una secretaria particular. Sin embargo, en la mayoría de las situaciones, esto no sucede así.

## **CAMBIO ORGANIZACIONAL**

El cambio organizacional es otro de los problemas sobresalientes que se relacionan a menudo con el conflicto. El cambio es importante en el estudio de la conducta de organización porque, entre otras cosas, tanto individuos como organizaciones tienden a resistirse a él.

### **a):-Resistencia al cambio.**

Es difícil definir con exactitud por qué se registra siempre una resistencia al cambio; pero se sabe que tanto individuos como organizaciones tienden a oponerse a realizar las cosas de un modo diferente o a funcionar en condiciones "nuevas".

Generalmente hablando, desde un punto de vista menor los individuos se resisten al cambio porque le asustan y lo conceptúan como amenazador. Esta resistencia toma en ocasiones formas identificables tales como huelgas, demoras, productividad reducida, poca calidad en el trabajo y retardos. Mientras tanto, desde un punto de vista más amplio, las organizaciones tienden

a resistirse al cambio debido al efecto que tienen en el orden y la estabilidad necesarios para asegurar una eficiencia máxima. Las organizaciones operan mejor en ambientes predecibles en los que se sabe lo que traerá el futuro, y el cambio introduce el elemento de incertidumbre.

#### **b).-Resistencia individual.**

Algunas de las razones más frecuentes de la resistencia individual al cambio incluyen:

a). La percepción selectiva.

b). El hábito

c). El deseo de seguridad.

#### **c).-Percepción selectiva.**

Las personas captan la realidad dentro de una estructura particular que ha sido creada y tiene la influencia de sus propias actitudes, experiencia y opiniones. Es una interpretación personal tendenciosa de la realidad y con frecuencia hace que el individuo se resista al cambio.

Los directores usan también la percepción selectiva para resistirse al cambio. Por ejemplo, muchos de los que asisten a programas de adiestramiento clasifican las ideas del conferencista en dos categorías. El primero contiene las que ya se han puesto en práctica, de modo que no hay por qué preocuparse por ellas. El segundo comprende el resto de conceptos del conferencista que se califican de "demasiado teóricos para que sean de valor práctico", de modo que también se desechan. Como consecuencia. El director no deriva nada provechoso de la sesión. Con la percepción selectiva, el individuo logra evadir la necesidad de cualquier cambio en su estilo de liderazgo.

#### **d).-Hábitos.**

Los individuos manejan sus actividades personales y asociadas con la organización de un modo establecido. Estos hábitos no sólo brindan un método programado para tomar decisiones, sino que también sirven como fuente de satisfacción personal. Cuando los individuos están acostumbrados a recurrir a hábitos formados que requieren un mínimo esfuerzo, se muestran renuentes a admitir el cambio.

### **e).-Necesidades de seguridad.**

Los individuos tienden a buscar seguridad en el pasado. El hacer las cosas como se hacían antaño, tiene prioridad a intentar nuevos métodos. En las burocracias se subraya enormemente la fidelidad a procedimientos establecidos, y las personas se adhieren a la seguridad de tales prácticas. Es más, los individuos que tienen puestos en las burocracias son personas para quienes la seguridad es de importancia vital. El cambio los asusta y, como consecuencia, es común observar una actividad febril de trabajadores sindicalizados o existe un estereotipo común de la administración como entidad poco digna de confianza. Como resultado, es típico que los miembros de los sindicatos se opongan a cualquier cambio iniciado por la dirección, no importa cuán favorable pueda ser para los trabajadores.

Por supuesto, algunos cambios son inevitables, por ejemplo, en la última década, muchas organizaciones han implantado el uso de computadoras en sus operaciones. En multitud de casos, estas decisiones fueron recibidas con gran alarma del personal, quienes pensaban que estas máquinas harían que sus empleados fueran obsoletos. Y aunque las investigaciones han constatado que las computadoras no han generado un desempleo masivo, muchos individuos siguen resistiéndose a su propagación. Al principio este personal alegaba que la computadora representaba un costo injustificado porque el trabajo no se presta a la computarización, y cuando se compra la máquina muchas veces tratan de sabotearla no dándole la información, suministrando datos erróneos o afirmando que los informes impresos que genera no son muy útiles. Los jefes que consideran que su puesto se ve amenazado por la computadora recurren a una conducta disfuncional similar.

Lo mismo sucede cuando las organizaciones anuncian nuevos procedimientos de trabajo, una reestructuración de las líneas departamentales o la contratación de una empresa asesora para estudiar algún problema interno. Gran parte del personal considera que estos cambios son una amenaza a su necesidad de seguridad. Y cuando esto ocurre, se genera la resistencia individual.

## **EL AMBIENTE FÍSICO**

El clima de una organización está determinado en gran medida por las actitudes de la gerencia hacia las personas y por la naturaleza de las relaciones entre empleados y los grupos. Sin embargo existen otros factores que contribuyen, sea directa o indirectamente, al clima mediante su influencia sobre la conducta humana, Deberán tomarse en cuenta la naturaleza y disposición del trabajo, el tamaño de la organización y las condiciones que afectan la salud y la seguridad.

En esta forma el ambiente físico crea un tipo de clima en el cual se impide a los empleados que interactúen en forma satisfactoria a causa de ruido y del requisito de mantener el ritmo de la línea.

El ambiente laboral físico es quizá el aspecto de los negocios y la industria que ha sido tratado y estudiado por el mayor número de profesionales legítimos y de "expertos" autotitulados. El departamento de administración suele recibir una lluvia de material literario que describe los efectos beneficiosos de ciertos esquemas de colores y de la música de órgano y algunas veces se le induce a esperar un incremento enorme de la productividad con sólo cambiar de sitio el refrigerador de agua, o instalar pistas de boliche para diversión de los empleados.

No cabe duda que un ambiente físico desagradable o incómodo puede ser parcialmente responsable de un descenso en la productividad, de un incremento de partes defectuosas en la producción, y de accidentes innecesarios. Además, al crear un ambiente más eficiente y agradable para el trabajo, se puede lograr que éste resulte menos cansado y se eleve la moral del trabajador.

#### **a).-Naturaleza del trabajo.**

La naturaleza del trabajo, su organización y su flujo, tienen considerable influencia sobre la conducta de los individuos y de los grupos.

En esta forma el ambiente físico crea un tipo de clima en el cual se impide a los empleados que interactúen en forma satisfactoria a causa de ruido y la distribución del trabajo, la posición relativa de los diferentes grupos que necesitan interactuar entre sí y la forma en que se inician las órdenes resultan factores importantes para determinar la naturaleza de las relaciones de las personas en su trabajo.

#### **b).-Tamaño de la organización.**

El aumento en el tamaño y la complejidad de las organizaciones puede influir sobre sus miembros en forma significativa. Uno de los mayores problemas creados por el crecimiento organizacional es el desarrollo de sentimientos de desunión. En una organización grande en donde la información pasa a través de muchos canales, los individuos en cualquiera de las terminales de un canal de comunicación se creen mal informados, incapaces de influir en su propio destino en la organización y de confirmar sus propios conceptos de ego, habilidad y relaciones. Puesto que no siempre es posible reducir el tamaño de las organizaciones sin correr ciertos riesgos económicos, se deben explorar otros métodos para reducir los sentimientos de desunión.

Una recomendación es que la admisión de un nuevo empleado incluya las oportunidades para experimentar un interés consistente en él, de parte de los individuos de la organización en quien confíe y permitir el contacto con los superiores que se identifiquen con la organización y que demuestren integridad.

Mediante la asociación con los individuos que están interesados con él, el empleado puede alcanzar el principio de un sentimiento de identificación. Es importante que el supervisor esté pendiente de las necesidades de los nuevos empleados y que dedique un tiempo razonable a desarrollar el tipo de relación que fomentará el respeto y comprensión mutuos, y que proporcione el libre flujo de comunicación. También avisará a sus subordinados las expectativas que él tiene para ellos, la forma en que estas se relacionan con los objetivos de la organización y su voluntad para ayudar a que tengan éxito. El supervisor que sea capaz de desarrollar artes efectivas de aconsejamiento puede, mediante su habilidad para reconocer los sentimientos, manejarlos en forma tal que los sentimientos de desunión nunca se desarrollen o, que si lo hacen, desaparezcan rápidamente. La calidad de las comunicaciones procedentes de la alta gerencia también pueden ayudar para que el empleado sienta que forma parte importante de la organización y que la asociación será mutuamente provechosa y remuneradora. Incluso en las organizaciones más grandes, los programas de comunicación efectiva han reducido la distancia psicológica entre la alta gerencia y los empleados que se encuentran en la parte inferior de la jerarquía organizacional.

### **c).-Salud y salubridad.**

En la sociedad moderna se espera que un empleador proporcione condiciones de trabajo que protejan la salud y la seguridad de sus empleados. Esto requiere proporcionar un ambiente de trabajo que salvaguarde a los empleados de peligros tales como contaminantes atmosféricos, elevados niveles de ruido, maquinaria no protegida, radiación, etc. Las leyes estatales y los procedimientos administrativos tradicionalmente han prescrito las salvaguardas que deben emplear los patronos y que han sido motivo de inspecciones para determinar su cumplimiento.

En la selección de personal debe hacerse un intento para contratar sólo a aquellos individuos que puedan cubrir los requisitos de salud y de seguridad del puesto. Una vez que los empleados hayan sido contratados, es esencial proporcionarles el entrenamiento necesario en los procedimientos de seguridad en el trabajo y cerciorarse que los supervisores hacen cumplir el reglamento de seguridad e higiene.

**Programas de salubridad:** La naturaleza de los programas de seguridad y los tipos de servicios proporcionados a los empleados varían de acuerdo con el tamaño, la ubicación, y con las necesidades especiales. Reconocer y controlar los peligros para salud, proporcionar asistencia médica, y el entrenamiento del personal en estas áreas, son sus funciones típicas.

Uno de los principales objetivos de los programas empresariales de salud es educar al personal en los principios y prácticas de una buena salud, tanto física como mental. El éxito del programa depende de estimular el interés entre los empleados. Esto puede hacerse mediante el uso de posters y filmes, y a través de pláticas y entrevistas con los trabajadores.

## **MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO**

### **Por que se mide la satisfacción en el trabajo.**

Originalmente, se creía que la satisfacción en el trabajo era una causa o, al menos, un concomitante de la alta productividad : " el trabajador satisfecho es productivo" era la suposición implícita en muchos estudios anteriores sobre la satisfacción en el trabajo; desafortunadamente, las investigaciones subsiguientes no justificaron esa suposición. Numerosos estudios han dado pruebas que respaldan el hecho de que no existe una relación necesaria entre la productividad y la satisfacción. Los trabajadores satisfechos pueden ser buenos o malos productores, mientras que a quienes producen mucho puede o no, gustarles su trabajo. La satisfacción y la insatisfacción puede o no dar como resultado una conducta abierta ( cambios en la productividad, quejas, ausencias, cambios de empleos, etc.), dependiendo de la personalidad del individuo ( de si actúa de acuerdo con sus emociones o si las controla o reprime ), de las oportunidades de autoexpresión en el trabajo ( cercanía de la supervisión, reglamentos y normas de la compañía, etc.) y de las otras alternativas que estén abiertas para él ( mercado laboral para su habilidad particular, sus condiciones financieras, etc.). Resumiendo, podemos decir que la satisfacción en el trabajo se considera primordialmente como una consecuencia de la experiencia en el puesto ( y, de hecho, que la alta productividad puede producir satisfacción y lo mismo puede producir a la inversa). La eficacia causal de la satisfacción en el trabajo es problemática, en vez de que sea algo que deba darse por sentado.

No obstante, hay todavía razones validas para desear estudiar la satisfacción en el trabajo. De la manera más evidente, puede considerarse como un fin en sí mismo. De hecho, no es significativo de preguntarse por qué son buenos o deseables el placer y la satisfacción. Lo son por naturaleza.

En segundo lugar, en ciertas circunstancias, la satisfacción en el trabajo, y sobre todo la insatisfacción, pueden conducir a conductas patentes que resultan interesantes para las organizaciones; por ejemplo, hay pruebas de que los trabajadores insatisfechos tienen un índice de ausencias y de rotación más elevado que los trabajadores satisfechos. Ya que el entrenamiento de nuevos empleados y el tiempo y el tiempo perdido puede costar grandes cantidades a las compañías, tanto directamente como debido a la mala calidad de la producción y la pérdida de la oportunidad de hacer ciertos negocios, el mantenimiento de la satisfacción en sus trabajadores será algo que redunde en su mismo beneficio.

### **La satisfacción en el empleo y la ejecución del trabajo.**

Hasta este momento no se ha hecho mención especial de una relación entre la satisfacción en el empleo y la productividad o rendimiento, aun cuando se podría esperar dicha relación basándose en el sentido común. Sin embargo, como sucede frecuentemente con el sentido común, la evidencia disponible es en cierto modo contraria a lo que se puede esperar. Un número considerable de investigadores han relacionado una medida de la satisfacción en el empleo con apreciaciones de la ejecución de los trabajadores, realizadas por los supervisores, y se han visto obligados a llegar a la conclusión de que no existe una relación especial entre estos dos factores.

Dichos estudios están sujetos a cierto grado de crítica debido a la naturaleza del criterio que utilizan para juzgar la ejecución de los empleados. Las apreciaciones de ejecución realizadas por los supervisores dejan mucho que desear en cuanto a confiabilidad y validez. El volumen de ventas, que constituye un criterio objetivo, fue correlacionado con resultados positivos con un índice de satisfacción en el empleo para agentes de seguros. Las dos medidas arrojaron un coeficiente de correlación de 0.26. A pesar de que éste no es un valor elevado, proporciona cierto apoyo a la pretensión de que existe una ligera tendencia en favor de que produzcan más los empleados satisfechos que los descontentos. El hecho importante es, por supuesto, que la relación no sea más estrecha.

Otros investigadores han intentado, sin éxito digno de mención, descubrir una relación entre la satisfacción en el empleo y criterios tales como las ausencias y la rotación de empleados. Aun cuando parece razonable esperar que el trabajador que no está satisfecho con su trabajo busque, siempre que sea posible, otro empleo y evite llegar al trabajo, los datos referentes a estas relaciones indican también la complejidad de la motivación y tal vez dificultades en la reunión de elementos de juicio confiables.

La discusión anterior tiene por objeto llamar la atención sobre algunas de las dificultades inherentes a la investigación aplicada. No debe interpretarse en el sentido de que la satisfacción en el empleo es de relativa poca importancia para ser considerada en la industria. Las correlaciones que han sido reportadas entre las medidas de satisfacción y eficiencia industrial han sido probablemente sub- estimadas, debido a problemas de procedimiento relacionados con la conservación de los récords y el desarrollo de medidas de criterio de la eficiencia del empleado. Sin embargo, es también evidente que hay otros factores además de la satisfacción en el empleo que actúan como elementos determinantes de la eficiencia de los empleados.

Esta situación es absolutamente análoga a la experiencia de usted en el ámbito educacional. Es poco probable que la cantidad de esfuerzo que ha gastado en un curso determinado sea afectada únicamente por sus sentimientos acerca de dicho curso, sin tomar en cuenta que usted se sienta feliz o desgraciado en el curso, y que haya elegido tomarlo para llenar un requisito de la universidad, se encuentra usted presionado en cierto modo para producir (es decir ganar el año) con el objeto de poder graduarse.

También los empleados laboran bajo condiciones de coacción. Es posible que para ellos no sea el objetivo final la productividad o la estabilidad del empleo, como tampoco lo es para usted pasar satisfactoriamente de grado. Para algunos empleados, una alta productividad o la estabilidad del empleo puede significar un medio de alcanzar la realización de ciertas otras metas, tales como una buena posición o la adquisición de un nuevo carro. Cuando la presión de la producción es fuerte, es posible que el empleado ejecute su trabajo eficientemente, ya sea sin obtener una verdadera satisfacción en su empleo o aun cuando en realidad se siente muy descontento.

Hay que reconocer también que la producción eficiente no es para todos los empleados el único medio de lograr su meta. Por ejemplo, el trabajador que se siente poderosamente impelido por su anhelo de verse aceptado socialmente por sus compañeros de trabajo puede obtener efectivamente una satisfacción mayor limitando su producción y lograr así ser aceptado por el grupo.

### **Factores que se relacionan con la satisfacción en el trabajo.**

Muchas organizaciones crean sus propios cuestionarios o inventarios para evaluar la satisfacción del empleado, en tanto que otras usan cuestionarios estándar formulados por organizaciones investigadoras. En un estudio reciente en el cual fue analizado un gran número de cuestionarios sobre la satisfacción en el trabajo, se encontró que los factores que se medían con más frecuencia eran:

1. El contenido del trabajo, las verdaderas tareas que se ejecutaban, y el control del trabajo.
2. Supervisión.
3. La organización y su administración.
4. Oportunidades para progresar.
5. Paga y otras prestaciones financieras.
6. Compañeros de trabajo.
7. Condiciones de trabajo.

Se han hecho varios estudios para preguntar a los empleados cuáles son los aspectos de su trabajo que les proporcionan satisfacción e inconformidad. El tipo de trabajo que una persona tiene, las condiciones económicas y sociales al momento del estudio, la antigüedad en el puesto, y los factores personales tales como edad, inteligencia, educación y personalidad, parece que todos tienen cierto efecto sobre los resultados del estudio. En algunas encuestas, los salarios se colocan en la parte más alta en la lista de lo que los individuos dicen desear en un trabajo; en otras, esto es de menor importancia. Lo mismo se aplica a la seguridad, condiciones de trabajo y todos los factores de la satisfacción en el puesto.

En un análisis realizado por Herzberg, se determinó la importancia relativa de distintos factores basada en 16 estudios que incluían a más de 11000 empleados en los Estados Unidos y el Reino Unido. La seguridad de contar con el empleo se colocaba en lo más alto, los salarios y la supervisión, en la parte media; las condiciones de trabajo y la comunicación, en dos terceras partes hacia abajo de la lista, y las prestaciones, hasta el final.

**Teoría dual de Herzberg:** Sobre la base de su análisis, sobre los estudios de la satisfacción en el trabajo, Herzberg y sus asociados formularon una teoría de satisfacción e inconformidad del empleado, a la que comúnmente se llama como teoría de los FACTORES HIGIÉNICOS Y LOS MOTIVADORES. El estudio original, diseñado para probar la teoría, incluía la conducción de entrevistas, con 200 ingenieros y contadores en 9 distintas compañías en sitios diversos acerca de los factores de trabajo que tenían efectos de importancia sobre sus actitudes. Se pidió a los entrevistados que pensaran sobre alguna ocasión en la que se sintieron excepcionalmente bien o excepcionalmente mal en su trabajo, su actual puesto o en algunos otros que hubieran desempeñado.

Los estudios de Herzberg indican que las necesidades que se encuentran en la parte superior de la jerarquía de Maslow -autorrealización o autoactualización- son las que proporcionan la base más amplia para motivar a los empleados hacia niveles de desempeño en el trabajo más elevados, por lo menos entre los varios grupos ocupacionales que se han estudiado. Es posible que estos grupos, por su misma naturaleza estén altamente orientados hacia el logro y no sean típicos de todos los grupos de trabajo. Desde luego, los factores higiénicos no pueden ser ignorados o soslayados, pero en apariencia, su sola satisfacción no dará como resultado el logro de los objetivos deseados.

Igual que cualquier teoría, la teoría dual (o de los factores motivadores y los higiénicos) ha estimulado una considerable investigación lo mismo que controversias. A pesar de las controversias, la teoría parece que tiene utilidad, en especial para estimular el pensamiento y la discusión sobre los factores que afectan la satisfacción e inconformidad en el trabajo.

## **LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO Y LA CONDUCTA EN LOS EMPLEADOS**

En una época se supuso que si la gerencia pudiera proporcionar condiciones de trabajo satisfactorias para sus empleados, se podrían lograr todo tipo de objetivos convenientes. Sin embargo, parece que la relación entre grados de satisfacción en el trabajo, por una parte, y la rotación de empleados, el ausentismo y el desempeño, por la otra, no es tan sencilla como alguna vez se creyó. Un amplio análisis de 20 estudios de satisfacción en el trabajo y conducta del empleado, hecho por Vroom, proporciona, sin embargo, algunas interesantes generalizaciones.

### **a).-Rotación y ausentismo.**

En siete estudios examinados por Vroom se encontró que existe una correlación negativa consistente entre las medias de la satisfacción en el trabajo y la rotación. Mientras más elevada sea la satisfacción de un empleado, es menos probable que renuncie al puesto. En vista del elevado costo de la rotación en cualquier organización la importancia de estos resultados debería ser evidente para el personal gerencial. La relación entre la satisfacción en el trabajo y el ausentismo también es negativa pero menos consistente que la rotación. Sin embargo, cuando las ausencias injustificadas y la frecuencia de éstas se toman en cuenta, más que los días reales perdidos, se ha encontrado una estrecha relación. En otras palabras es menos probable que el empleado con una elevada satisfacción en el trabajo tenga ausencias frecuentes, en particular por razones injustificadas.

A continuación el último punto del marco teórico es:

## **b).-Desempeño en el trabajo.**

No existe una relación sencilla entre la satisfacción en el trabajo y el desempeño en el mismo. Un análisis de 20 estudios correlativos que utilizaron tanto calificaciones otorgadas por los supervisores así como medidas objetivas referentes a la satisfacción en el trabajo, reveló una amplia gama de correlaciones, con una mediana de .14. Este índice de correlación indica que no es posible hablar en términos generales de cualquier relación positiva entre la satisfacción y el desempeño en el trabajo. Este resultado, consistente con el de otra investigación, confirma que la relación entre la satisfacción y el desempeño en el trabajo no es una simple complacencia que conduzca a un mejor desempeño en el trabajo. Lawler y Porter concluyen exactamente lo contrario, es decir, el desempeño en el trabajo conduce a la satisfacción en el mismo la calidad del desempeño del empleado puede dar como resultado que reciba recompensas que le proporcionen satisfacción. Las recompensas pueden ser de naturaleza intrínseca tales como la sensación "la sensación de haber hecho algo digno", o de naturaleza extrínseca, como aumento de sueldo, un ascenso, etc. Lawler y Porter concluyen en esta forma que la gerencia causa satisfacción a través de la estructuración adecuada de las recompensas y de las formas en que serán consideradas por el empleado. El grado hasta el cual el empleado percibe que es equitativa la recompensa, se ha encontrado que tiene importancia. Si cree que su recompensa no va de acuerdo con la que otros están recibiendo, esto dará como resultado la inconformidad. Si esto persiste, tal inconformidad puede conducir entonces a que el empleado reduzca el esfuerzo que pone en el trabajo, que su asistencia sea irregular, que se dedique a otra conducta en detrimento de la organización, en incluso que renuncie a su puesto. Si bien aún queda mucho por descubrir acerca de la satisfacción y de su relación con la productividad, la aplicación de lo que se conoce puede contribuir a la satisfacción del individuo y a su efectividad en la organización.

Lo que sigue a continuación es el método utilizado para la investigación de nuestro estudio.

## **2.- MÉTODO**

### **2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

¿ Qué tanto afecta el clima laboral en la satisfacción del empleado ?

### **2.2. HIPÓTESIS**

El clima laboral organizacional y físico influye en un alto nivel de satisfacción en los empleados de la empresa BITAL en el área de operaciones.

### **2.3. VARIABLES**

En el presente trabajo estamos investigando una hipótesis con dos variables:

**Variable Independiente:** El clima organizacional y físico.

**Variable Dependiente:** Alto nivel de satisfacción de los empleados.

### **2.4. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN**

Nuestro instrumento para poder medir el nivel de satisfacción en los empleados de la empresa BITAL en el área de operaciones ha sido a través de encuestas. Aplicamos escalas tipo Likert que es un cuestionario de escala de clasificación sumadas es un conjunto de elementos de actitudes, todas consideradas de aproximadamente igual "valor de actitud", y a cada una de las cuales los sujetos responden con diversos grados de intensidad es decir: Totalmente de acuerdo; De acuerdo; Indeciso; Desacuerdo y Totalmente en desacuerdo.

Los valores que les asignamos a las respuestas del cuestionario para elaborar nuestro cuadro estadístico fueron los siguientes:

Totalmente de acuerdo: 5 puntos.

De acuerdo: 4 puntos.

Indeciso: 3 puntos.

Desacuerdo: 2 puntos

Totalmente desacuerdo: 1 punto.

Utilizamos también cuadros estadísticos en donde vaciamos los puntos ya ponderados en las opciones antes mencionadas para después poder gráficar nuestros resultados en el paquete excel.

## **2.5. PROCEDIMIENTO**

Para poder llevar a cabo nuestra investigación primero que nada buscamos el lugar que nos fuera más accesible y que se nos proporcionará la información; después elegimos el tema a investigar; y escogimos este porque es información que el trabajador por su propia experiencia nos puede proporcionar ya que había temas que por su complejidad no es fácil de tenerla a nuestro alcance.

Como paso siguiente elaboramos el cuestionario de 30 preguntas (consultar anexo 1) que comprende varios factores que conforman el clima organizacional y que creíamos que tenían una gran influencia en la satisfacción del empleado.

El siguiente paso fue distribuir los cuestionarios en el área de operaciones de la empresa BITAL para que fueran contestadas tanto por empleados de sexo masculino como femenino.

Una vez aplicada la encuesta vaciamos los puntos ya ponderados anteriormente para cada opción en cuadros estadísticos del paquete excel. (consultar anexo 2).

En nuestros cuadros estadísticos (anexos 2 al 6), aplicamos la fórmula  $(1.96/(\text{raíz } n)+1)$  de correlación a través del paquete excel para poder probar la exactitud, la consistencia interna y la calidad de nuestras preguntas con el tema seleccionado y a través de este procedimiento encontramos que en nuestro análisis estadístico global sólo tres respuestas resultaron ser no significativas. Como podrá apreciarse en los cuadros (anexo 2) los números resultados con uno (1) son los significativos y los números resultados con cero (0) son los no significativos.

## **2.6. SELECCIÓN DE LA MUESTRA**

Seleccionamos a 42 empleados sindicalizados que trabajan en el Banco BITAL exclusivamente en el área de operaciones.

## **2.7. CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA**

Elegimos una muestra de 42 trabajadores y va dirigida a hombres y mujeres no importando edad, estado civil, sexo ni antigüedad en el puesto o en la empresa.

La media global de edad entre hombres y mujeres es de 25 años. Por lo que se puede apreciar que la encuesta fue contestada por trabajadores jóvenes.

La antigüedad de los trabajadores no es mucha pues solamente 3 tienen una antigüedad de 17 y 18 años esto se debe a la renovación que realizó el banco después de la privatización.

#### HOMBRES ENCUESTADOS: 26

La edad de los hombres encuestados (anexo 3) oscila entre los 22 y 40 años, solamente dos tienen 40 años; fueron en total 26 hombres encuestados de estas personas sólo:

4 tienen un nivel de Licenciatura terminada;  
7 son de Licenciatura inconclusa;  
13 tienen nivel bachillerato  
2 secundaria.

Por lo tanto son muy pocos en esta área los que tienen un nivel académico alto pues la mayoría es de un nivel académico medio.

La antigüedad de los trabajadores de sexo masculino oscila entre los dos meses hasta 17 años de antigüedad.

De estos trabajadores han tenido promoción en su puesto de trabajo sólo 8 personas y éstas tienen una antigüedad de 2 a 17 años.

De los hombres encuestados 12 son solteros y 14 son casados en total los hombres encuestados son:26

#### MUJERES ENCUESTADAS: 16

La edad de las mujeres encuestadas (anexo 4) oscila entre 21 y 43 años, de las cuales:

7 son de entre 20 a 25 años,  
6 son de entre 26 a 30 años y  
3 de más de 30.

La mayoría de mujeres es gente joven.

De estas mujeres sólo:  
2 tienen un nivel de Licenciatura;  
2 son estudiantes de Licenciatura  
12 están a nivel bachillerato.

La antigüedad en la empresa de las mujeres oscila desde 3 semanas hasta 18 años de las cuales:

Existen 4 de una semana a un año de antigüedad,  
6 de un año a cinco años de antigüedad y  
6 empleadas de mas de cinco años de antigüedad.

Por la antigüedad en el puesto se puede apreciar que de estas 16 mujeres encuestadas 6 han tenido promociones y su antigüedad en la empresa de estas mujeres oscila entre los 4 y 18 años de antigüedad en la empresa.

De estas mujeres 12 son solteras y 4 son casadas.

## **2.8. RECOLECCIÓN DE LOS DATOS**

Recolectamos los datos con un cuestionario que abarca 30 preguntas acerca de como perciben el clima laboral en su área de trabajo en el cuál los trabajadores decidían una de las cinco opciones que mejor expresará su sentir.

## **2.9. ANÁLISIS DE LOS DATOS (ver anexos)**

Las respuestas no significativas del análisis global: La 5, la 18 y la 24 (ver anexo 2)

## **ENCUESTAS REALIZAS AL PERSONAL EN GENERAL**

En el anexo dos se pueden apreciar la significancia, la moda y la media.

La significancia (resultados con 1 ó 0) nos esta indicando que las respuestas con valores 1 son consistentes y se encuentran dentro del contexto general del tema mientras que los valores con cero por ser inconsistentes y no encontrarse dentro del contexto general del tema no serán consideradas para nuestro estudio.

La moda en cada respuesta nos esta indicando el valor que se repite con mayor frecuencia y por lo cual las respuestas de mayor demanda para el trabajador.

La media es el promedio que se obtuvo en cada respuesta.

## Respuestas si significativas

De estos datos si tomamos en consideración las respuestas significativas de las 42 personas encuestadas encontramos que las respuestas con los valores modales y de promedio de mayor a menor importancia fueron las siguiente:

### Anexo 2. Encuestas realizadas al personal en general:

TOTALMENTE DE ACUERDO	Respuesta 7: Mi trabajo es de mucha responsabilidad. Respuesta 12: El mobiliario esta en buenas condiciones.
DE ACUERDO	Respuesta 23:Es correcto mi desempeño en el trabajo. Resp.2.La relación con el jefe inmediato es amistosa. Resp.21.Es correcta la iluminación. Resp.16. Siempre llego puntual a mi trabajo. R.25.Me siento seguro en mi empleo. R.22.Es correcta la limpieza. R. 10.Existe buena relación de trabajo. R. 1.Existe disciplina en el trabajo. R.9.Tengo los instrumentos necesarios para trabajar. R.5.El trabajo es monotono. R.6.El trabajo es interesante. R. 17 El jefe comunica como estoy desarrollando mi trabajo.
INDECISOS	R.20.Estoy satisfecho de trabajar en esta empresa. R.26.Existe un líder nato.
DESACUERDOS	R. 13 Tengo relación con mis compañeros fuera del trabajo. R. 19.Mi jefe promueve la comunicación. R. 11 Hay labor de equipo. R 30 El nivel educativo es el correcto.
TOTALMENTE DESACUERDOS	R. 4 El sindicato apoya a los trabajadores. R.14 Existen ascensos y promociones en el área operativa. R.29 Hay dinámicas de grupos para el desarrollo del trabajo. R.3 Hay capacitación periódicamente. R.15 Recibo incentivos por mi desempeño laboral. R. 27 Mi salario es el adecuado.

**Anexo 3: Encuestas realizadas al personal masculino:**

TOTALMENTE DE ACUERDO	R.12 El mobiliario esta en buenas condiciones.
DE ACUERDO	<p>R.23 Es correcto mi desempeño en el trabajo.  R.7 Mi trabajo es de mucha responsabilidad  R.2 La relación con el jefe inmediato es amistosa.  R.21 Es correcta la iluminación.  R.16 Siempre llego puntual a mi trabajo.  R.22 Es correcta la limpieza.  R.10 Existe buena relación de trabajo.  R. 6 El trabajo es interesante.  R.25 Me siento seguro en mi empleo.  R.1 Existe disciplina en el trabajo.  R.17 Mi jefe me comunica como estoy desarrollando mi trabajo.  R.29 Hay dinámicas de grupos para el desarrollo del trabajo.</p>
INDECISOS	R.20 Estoy satisfecho de trabajar en esta empresa.
DESACUERDOS	<p>R13 Tengo relación con mis compañeros fuera del trabajo.  R28 Es correcta la actitud de la gerencia.  R.11 Hay labor de equipo.  R.19 Mi jefe promueve la comunicación.  R-.30 El nivel educativo es el correcto.</p>
TOTALMENTE DESACUERDO	<p>R.26 Existe un líder nato.  R.4 El sindicato apoya a los trabajadores.  R14 Existen ascensos y promociones en el área operativa.  R.15 Recibo incentivos por mi desempeño laboral.  R.27 Mi salario es el adecuado.</p>

**Anexo 4. Encuestas realizadas al personal femenino:**

TOTALMENTE DE ACUERDO	R.23 Es correcto mi desempeño en el trabajo. R.20 Estoy satisfecho de trabajar en esta empresa R.2 La relación con el jefe inmediato es amistosa. R.19 Mi jefe promueve la comunicación. R12.El mobiliario esta en buenas condiciones.
DE ACUERDO	R.21 Es correcta la iluminación. R1.Existe disciplina en el trabajo. R.9 Tengo los instrumentos necesarios para trabajar. R.10 Existe buena relación de trabajo. R22.Es correcta la limpieza. R.30.El nivel educativo es el correcto
INDECISOS	R.28. Es correcta la actitud de la gerencia. R.25.Me siento seguro en mi empleo. R.13. Tengo relación con mis compañeros fuera del trabajo.
DESACUERDOS	R14.Existen ascensos y promociones en el área operativa. R.27.Mi salario es el adecuado.
TOTALMENTE DESACUERDOS	R.29 Hay dinámicas de grupos para el desarrollo del trabajo. R3. El sindicato apoya a los trabajadores. R.15. Recibo incentivos por mi desempeño laboral.

**Anexo 5. Encuestas aplicadas a personas solteras.**

TOTALMENTE DE ACUERDO	R 7.Mi trabajo es de mucha responsabilidad. R2. La relación con el jefe inmediato es amistosa. R.23.Es correcto mi desempeño en el trabajo. R.20. Estoy satisfecho de trabajar en esta empresa. R.12.El mobiliario esta en buenas condiciones.
DE ACUERDO	R21.Es correcta la iluminación. R.6. El trabajo es interesante. R.10.Existe buena relación de trabajo. R.25.Me siento seguro en mi empleo. R.13.Tengo relación con mis compañeros fuera del trabajo. R.22.Es correcta la limpieza. R.1. Existe disciplina en el trabajo. R.11.Hay labor de equipo. R.17. Mi jefe me comunica como estoy desarrollando el trabajo. R.29.Hay dinámicas de grupo para el desarrollo del trabajo.
INDECISOS	R.28. Es correcta la actitud de la gerencia. R.8.Existe seguridad laboral.
DESACUERDOS	R.19.Mi jefe promueve la comunicación. R30.El nivel educativo es el correcto. R.14.Existen ascensos y promociones en el área operativa. R.27.Mi salario es el adecuado.
TOTALMENTE DESACUERDO	R.15.Recibo incentivos por mi desempeño laboral. R.3 Hay capacitación periódicamente.

**Anexo 6. Encuestas aplicadas a personas casadas.**

TOTALMENTE DE ACUERDO	R.7.Mi trabajo es de mucha responsabilidad.
DE ACUERDO	R.23.Es correcto mi desempeño en el trabajo. R.16.Siempre llego puntual a mi trabajo. R.2.La relación con el jefe inmediato es amistosa. R.21. Es correcta la iluminación. R.6.El trabajo es interesante. R.22.Es correcta la limpieza. R.1. Existe disciplina en el trabajo. R.28.Es correcta la actitud de la gerencia
INDECISOS	R.20.Estoy satisfecho de trabajar en esta empresa. R.25.Me siento seguro en mi empleo. R.17.Mi jefe me comunica como estoy desempeñando mi trabajo.
DESACUERDOS	R.9.Tengo los instrumentos necesarios para trabajar R.10.Existe buena relación de trabajo. R.11.Hay labor de equipo.
TOTAL DESACUERDO	R.12.El mobiliario esta en buenas condiciones. R.29.Hay dinámicas de grupos para el desarrollo del trabajo. R.26.Existe un líder nato. R.14.Existen ascensos y promociones en el área operativa. R.3.Hay capacitación periódicamente. R.4.El sindicato apoya a los trabajadores. R.15.Recibo incentivos por mi desempeño laboral. R.27.Mi salario es el adecuado.

### 3. RESULTADOS

#### 3.1. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

##### **Anexo 2. Encuestas realizadas al personal en general.**

En esta gráfica del personal en general puede notarse que aunque sus promedios van variando a veces con promedios altos o más bajos que otros en sus contestaciones nos conducen a deducir su ambiente laboral así como su nivel de satisfacción en la organización y por lo que toca a las respuestas totalmente de acuerdo y de acuerdo nos dan como resultado una respuesta positiva en estas pueden apreciarse primero que nada que el trabajador tiene plena conciencia laboral puesto que opina que su trabajo es de mucha responsabilidad, que su desempeño en el trabajo es el correcto, que llegan puntual a su trabajo y se sienten seguros en su empleo esto tal vez se deba a que como trabajadores están cumpliendo con sus obligaciones y no ocasionan ningún problema esto hace al mismo tiempo que sientan seguridad por su empleo, que exista disciplina en el trabajo y que tengan los instrumentos necesarios para trabajar este último factor facilita mucho el bienestar del empleado ya que cuando se tiene todo lo necesario para trabajar facilita la fluidez de los procesos administrativos, también opinan de manera general que el trabajo es monótono esta respuesta tal vez se deba a que el trabajo sea muy repetitivo y al mismo tiempo opinan que el trabajo es interesante esto puede deberse a que el trabajo los mantiene activos y concentrados debido que se manejan valores.

Luego opinan de manera general en cuanto al ambiente físico: Que el mobiliario esta en buenas condiciones; Es correcta la iluminación; Es correcta la limpieza; de aquí podemos deducir entonces que la mayoría esta satisfecho en cuanto al ambiente físico no hasta el máximo nivel puesto que los promedios nunca llegan al valor máximo de cinco puntos pero se puede decir que en este aspecto es aceptable desde el momento que contestan de acuerdo y totalmente de acuerdo.

Otro punto aceptable es el ambiente social puesto que opinan que la relación con el jefe inmediato es amistosa; Existe buena relación de trabajo y el jefe les comunica como están desarrollando su trabajo. Esto también es un buen síntoma que nos indica que el ambiente laboral que hacen como trabajadores en sus relaciones labores es aceptable puede notarse entonces un buen acoplamiento entre ellos o por lo menos tratan de llevar buenas relaciones humanas y una buena comunicación con el jefe inmediato.

Después de estas respuestas proseguiremos a interpretar las respuestas indecisas y aquí pudimos notar que ellos opinan muy indecisos en la

respuestas “estoy satisfecho de trabajar en esta empresa” lo cual nos lleva a suponer que en base a las respuestas anteriores ellos aportan a la empresa lo mejor de si mismos para el bienestar de la empresa pero algo debe faltarles que su respuesta no es positiva tal vez la empresa no corresponde adecuadamente al esfuerzo desempeñado por el trabajador.

Otros aspectos negativos son las respuestas contestadas con “desacuerdo” ellos opinan que no tienen relación con los compañeros fuera del trabajo esto quiere decir que las relaciones que hay en la empresa son sólo de trabajo y no por amistad lo cual puede ser hasta cierto punto malo puesto que esto nos da a entender que las relaciones humanas no están bien consolidadas.

Luego otro punto malo es lo relacionado a la comunicación ellos opinan que el jefe no promueve la comunicación a pesar de que la relación con el jefe es amistosa con esto se vuelve a reafirmar que sus relaciones sociales no estan muy bien consolidadas lo cual nos lleva a suponer que no hay plena confianza de expresar abiertamente algún problema y esto perjudica hasta cierto punto no solo al trabajador sino también a la organización puesto que el trabajador no expresa lo que necesita con plena confianza y para la organización es malo puesto que no le interesa saber las inquietudes del trabajador y esto le permitiría a la empresa mejorar sus fuerzas y debilidades.

Otro punto negativo es que no hay labor de equipo esto perjudica sobremanera a la empresa puesto que al no trabajar en equipo bloquean muchas veces los procesos administrativos y no permiten el seguimiento oportuno de las actividades.

Ellos de manera general también opinan que su nivel educativo no es el correcto esto se debe a que la mayoría no tiene un nivel académico alto pues su nivel de escolaridad es máximo en su mayoría de bachillerato o licenciatura no terminada esto también es perjudicial no sólo para la organización sino también para el trabajador, para la organización es perjudicial puesto que no le aportan a la empresa la calidad adecuada con su preparación y para el trabajador es perjudicial también puesto que no le permiten a veces mejores oportunidades laborales.

Luego las respuestas “totalmente desacuerdo” ellos opinan que el sindicato no apoya a los trabajadores de esto se desglosa entonces el porque no estan muy satisfechos en la empresa luego entonces si el sindicato no los apoya que debería hacerlo mucho menos lo hace la empresa puesto que opinan que no existen ascensos y promociones e incentivos y lo más importante el salario no es el adecuado.

Luego también opinan que no hay capacitación periódicamente y no hay dinámicas de grupo para el desarrollo organizacional. Lo cuál puede concluirse

que por parte de la organización le queda mucho por hacer ya que falta por parte de ella mucha flexibilidad para poder comprender la situación real e intereses que beneficien a ambas partes para poder satisfacer las necesidades de ambos lados tal vez un poco más de conciencia y comprensión hacia el trabajador.

### **Encuestas aplicadas al personal masculino.**

Aquí pudimos notar satisfacción por el ambiente físico pues opinan que el mobiliario esta en buenas condiciones es correcta la iluminación y es correcta la limpieza y se sienten seguros en su empleo esto es importante porque les permite desempeñar sus laborales adecuadamente.

Luego opinan que es correcto su desempeño en el trabajo, que su trabajo es de mucha responsabilidad, el trabajo es interesante, que existe disciplina en el trabajo, que llegan puntual a su trabajo y el jefe les comunica como están desarrollando su trabajo esto quiere decir que ellos están conscientes de su papel como trabajadores y cumplen con sus obligaciones lo cual en estos aspectos puede notarse que su ambiente laboral es satisfactorio en lo concerniente a sus actividades.

En cuanto a las relaciones humanas el personal masculino opina que la relación con el jefe es amistosa, que las relaciones de trabajo que existen son buenas, el jefe les comunica como están desarrollando su trabajo, y hay dinámicas de grupo para el desarrollo del trabajo esto nos lleva a suponer entonces que sus relaciones sociales son las adecuadas y no hay ningún problema en su ambiente social, la comunicación se ve que es buena puesto que tienen dinámicas de grupo y esto a su vez facilita el desarrollo organizacional.

Notamos también respuestas de insatisfacción pues contestaron indecisos en la respuesta ¿estoy satisfecho de trabajar en la empresa?, lo cual nos lleva a suponer que algo les falta, tal vez lo que la empresa les ofrece no es lo suficiente ya que ellos como trabajadores cumplen con su deber y la organización no responde lo suficientemente a sus intereses

Se observan también insatisfacción en el personal masculino en sus relaciones humanas pues opinan que no hay relaciones con los compañeros fuera del trabajo o sea que sus lazos de amistad sólo es por cuestiones de trabajo esto tal vez sea malo porque no permite que haya la suficiente confianza entre ellos para poder comunicar los problemas laborales. También opinan que no hay labor de equipo creemos que esto hace un ambiente tenso entre ellos pues es un mal síntoma en sus relaciones laborales y humanas y a la vez para la producción de la empresa.

La mayoría de ellos también opinó que la actitud de la gerencia no es la correcta y que el jefe no promueve la comunicación lo que nos lleva a deducir que el ambiente laboral para el personal masculino no es satisfactorio tanto en la comunicación como en las relaciones humanas ya que la comunicación es indispensable para mejorar a la organización en todos los aspectos.

Luego también opinan que su nivel educativo no es el correcto esto tal vez se deba a que la mayoría solo cuenta con carrera técnica o bachillerato esto a su vez no le permite al trabajador un mejor desarrollo laboral o a tener acceso a mejores oportunidades.

Finalmente contestaron “totalmente desacuerdo” en las preguntas ¿el sindicato apoya a los trabajadores? ¿existen ascensos y promociones en el área operativa? ¿recibo incentivos por mi desempeño laboral? ¿mi salario es el adecuado?. Puede notarse entonces poco apoyo por parte de las organizaciones que deberían apoyarlos como el sindicato o bien la empresa pues están trabajando para ella.

#### **Encuestas realizadas al personal femenino:**

Las respuestas que pudimos notar como positivas en el sexo femenino son las siguientes: Que es correcto su desempeño en el trabajo y existe disciplina en el trabajo; esto coincide con los de sexo masculino lo cual habla bien de sus responsabilidades como trabajadoras. Luego opinan a diferencia del sexo masculino que están satisfechas de trabajar en la empresa y que su nivel educativo es el correcto, esto puede deberse a que ellas como mujeres tienen menos oportunidades que los hombres y se conforman con lo que la empresa les ofrece ya que a veces una mujer descuida un poco más el trabajo que un hombre debido a que son muy dadas a atender a la familia sobre todos los hijos suponemos que este hecho las distrae más que al hombre de sus obligaciones laborales y tienden a darle prioridad a la familia que al trabajo lo que no pasa con el sexo masculino; pues por lo visto las funciones que desempeñan las mujeres no requieren de un nivel alto para desempeñarlas a diferencia de los hombres que se ve que aspiran a un nivel mejor que el que tienen.

En cuanto a las relaciones humanas opinan igual que los hombres que su relación con el jefe inmediato es buena y que existe buena relación de trabajo por lo que también tratan de hacer buen ambiente laboral

A diferencia del sexo masculino ellas opinaron que el jefe promueve la comunicación lo que nos lleva a suponer que los jefes son más accesibles a socializar o a comunicarse mejor con las mujeres que con los hombres.

En cuanto al ambiente físico opinaron igual que los hombres: El mobiliario esta en buenas condiciones, es correcta la iluminación y es correcta la limpieza lo que les permite trabajar muy cómodas y agusto desempeñando sus labores.

También opinaron que tienen los instrumentos necesarios para trabajar esto les facilita agilizar el trabajo y terminarlo en el momento oportuno.

Las respuestas que nos dan indicios de insatisfacción en el caso de las mujeres fueron las siguientes: Ellas contestaron indecisas en la pregunta me "siento seguro en mi empleo" lo que nos lleva a suponer que son más temerosas que los hombres a sufrir un percance o accidente ya que ellos opinaron todo lo contrario.

En cuanto a las relaciones humanas opinan con indecisión en la respuesta: "La actitud de la gerencia no es la correcta" por lo que puede notarse que tratan de llevar una relación amistosa con los jefes a pesar de que sus actitudes a veces no son las convenientes.

Al contestar con indecisión en la respuesta: "Tengo relaciones con mis compañeros fuera del trabajo" se sobreentiende que son más accecibles que los hombres a convivir más con los compañeros fuera del trabajo que los del sexo opuesto.

También opinan al igual que los de sexo masculino que no existen ascensos y promociones en el área operativa, que el salario no es el adecuado y que no reciben incentivos por su desempeño laboral, por lo que puede notarse que al igual que los hombres casi perciben las mismas necesidades sobre todo económicas.

También opinan que no hay dinámicas de grupos para el desarrollo del trabajo lo contrario del sexo masculino esto puede deberse a que las actividades que desempeñan son diferentes y tal vez las del sexo masculino requieran más de estas dinámicas o bien las mujeres tienen un trato diferente que los hombres.

### **Encuestas aplicadas a personas solteras.**

Las personas solteras al igual que los del sexo masculino opinan que su trabajo es de mucha responsabilidad, que su desempeño en el trabajo es el correcto por lo que puede notarse que sienten un gran compromiso por la labor que ejercen y plena conciencia de la obligación que deben desempeñar.

Opinaron también que su trabajo es interesante al igual que los de sexo masculino por lo que deben sentirse motivados y activos con la labor que desempeñan opinaron también que existe disciplina en el trabajo al igual que

los hombres y mujeres por lo que su trabajo lo deben desempeñar con cierta seriedad y responsabilidad.

En cuanto a las relaciones humanas opinan igual que los de sexo masculino y femenino que la relación con el jefe inmediato es amistosa y que existe buena relación de trabajo por lo que nuevamente puede percibirse que tratan de hacer un ambiente sano y agradable.

A diferencia del sexo masculino opinaron que mantienen relaciones con los compañeros fuera del trabajo tal vez por su misma condición de solteros estos disponen de más tiempo y libertad para convivir con los demás.

Al igual que las de sexo femenino están muy satisfechos de trabajar en la empresa esto puede deberse a que las condiciones que les ofrece la empresa sean suficientes tanto para las mujeres como para las personas solteras lo que no pasa con los de sexo masculino que tal vez aspiren a algo mejor.

En cuanto al ambiente físico se aprecia buena aceptación por los solteros al igual que los de sexo femenino y masculino pues opinan que el mobiliario esta en buenas condiciones, es correcta la iluminación, es correcta la limpieza. Y a diferencia de los de sexo femenino opinaron que se sienten seguros en su empleo.

En cuanto al desarrollo laboral puede apreciarse también que: Hay labor de equipo y hay dinámicas de grupo para el desarrollo del trabajo en este caso coinciden las personas solteras con los de sexo masculino en cuanto a que hay dinámicas de grupo tal vez por el tipo de trabajo solo estas personas requieran dichas dinámicas pues puede apreciarse que en el caso de las mujeres las dinámicas no son aplicadas. En cuanto a la labor de equipo solo las personas solteras creen que hacen labor de equipo esto puede deberse a que sus relaciones amistosas se dan mejor en este tipo de personas que en las mujeres y hombres.

Como respuestas negativas pudimos apreciar que las personas solteras contestaron indecisos en las respuestas es "correcta la actitud de la gerencia" en la cual coincidieron con las personas del sexo femenino y masculino lo que nos esta indicando que tanto las mujeres, hombres y las solteras perciben en la gerencia de la empresa tal vez malos tratos, pueden ser también abusos de autoridad o alguna otra anomalía negativa en ellos para con los empleados pues la respuesta nos lo esta indicando con su indecisión.

Y al contestar indecisos en la respuesta "existe seguridad laboral" nos da indicios de que están temerosos de perder su trabajo pues no se sienten muy seguros de mantenerse en el a pesar de ser personas solteras y juvenes.

Puede apreciarse una negativa también hacia la comunicación con el jefe pues contestan que este no promueve tal comunicación en esto coinciden con los hombres todo lo contrario con las mujeres motivo por el cual se sobreentiende que son más sociables con el sexo femenino que con los demás.

Están en desacuerdo con su nivel educativo pues creen que este no es el correcto motivo por el cual tal vez no tengan ascensos y promociones y su salario no sea el adecuado en esto también coinciden con los de sexo masculino. Puede apreciarse también que al igual que los de sexo masculino y femenino se quejan de que no reciben incentivos por su desempeño laboral esto puede la mayoría de las veces desmotivar al trabajador y hacerle tomar una actitud muy pesimista.

Las personas solteras opinan por último que no reciben capacitación esto puede afectar al trabajador pues no le permite desarrollarse laboralmente.

### **Encuestas aplicadas a personas casadas.**

Las personas casadas coincidieron con los de sexo masculino, y solteros en que su trabajo es de mucha responsabilidad por lo que puede verse en ellos que hay plena conciencia laboral y saben que tienen un gran compromiso con la empresa. Luego coinciden con todos en que es correcto su desempeño en el trabajo y que existe disciplina en el trabajo puede entonces sobreentenderse que el trabajo es primordial para los casados como para todos los demás y coinciden también con los de sexo masculino en que llegan puntual a su trabajo por lo que puede notarse los casados y los de sexo masculino son los que cuidan más este aspecto de la puntualidad tal vez por la responsabilidad que tienen con sus familias pues no están en la misma situación que una mujer o una persona soltera pues en algunos casos la responsabilidad económica es menor.

Con los solteros y los de sexo masculino coincidieron en que su trabajo es interesante por lo que para ellos el trabajo no es aburrido y los mantiene todo el tiempo ocupados y motivados tal vez muy concentrados en lo que están desempeñando esto al mismo tiempo hace que cualquier trabajador se sienta útil en su trabajo.

En cuanto a las relaciones humanas tratan al igual que todos los demás encuestados de llevar un ambiente agradable o cordial con su jefe pues tratan de acoplarse ; vemos entonces que son los únicos que opinan que la actitud de la gerencia es la correcta esto puede deberse a que el trato con los casados es de más seriedad y formalidad o bien los casados tengan más madures que los demás y saben sobrellevar las situaciones laborales que se van presentando.

Finalmente en los puntos positivos que pudimos notar en todos fue en el ambiente físico pues opinan que es correcta la limpieza y la iluminación.

Y por último en los puntos malos ellos coincidieron con los de sexo masculino en sus respuestas de que no están muy satisfechos de trabajar en dicha empresa; Por lo visto las personas casadas y los de sexo masculino son más exigentes que las mujeres y los solteros pues se nota que no son conformistas y que aspiran a algo mejor en el trabajo y en su mismo desempeño laboral lo manifiestan pues se nota en ellos más profesionalismo, entusiasmo más responsabilidad y madurez que los solteros y las de sexo femenino esta insatisfacción también puede deberse a otros puntos negativos que arrojen en sus respuestas en que no se sienten seguros en su empleo esto quiere decir que temen algún percance, o bien en que el jefe no les comunica como están desarrollando su trabajo, o bien no tiene los instrumentos necesarios para trabajar, no hay labor de equipo ni dinámicas de grupo en general puede decirse que son los que manifiestan más inconformidades que los demás.

En cuanto a la falta de comunicación opinan que su jefe no les comunica como están desarrollando su trabajo por lo que puede apreciarse con algunos se comunican mejor que con otros en este caso los jefes se comunican mejor con las mujeres, los hombres y los solteros no así con los casados este aspecto debe desmotivarlos pues se notan varias diferencias en el trato entre ellos.

Pues también opinan que no tienen los instrumentos necesarios para trabajar lo que no sucede con las mujeres; también opinan que no existe buena relación de trabajo lo que no sucede con todos los demás por lo que puede verse son los que tienen más problemas para acoplarse en su ambiente laboral. No están de acuerdo también en la labor de equipo pues esta no existe para ellos al igual que para los de sexo masculino pues los solteros opinan lo contrario.

En cuanto al desarrollo laboral opinan que no hay dinámicas de grupo al igual que las mujeres lo que no sucede con los hombres y solteros; No existen también ascensos y promociones ni incentivos en esto coinciden con todos los demás, al igual que los solteros opinan que no reciben capacitación.

Finalmente coinciden con todos en que el sindicato no los apoya y que su salario no es el adecuado. Por lo que puede verse las inconformidades de manera general son económicas y puede apreciarse sobre todo poca flexibilidad de la empresa sobre todo salarial hacia los trabajadores.

#### 4. CONCLUSIÓN

El ambiente de una organización está bajo la influencia de varios factores clave, incluyendo la estructura, las descripciones de puestos, las normas de desempeño, el estilo de liderazgo y los valores de trabajo. Estos factores que interactúan afectan variables vitales tales como la satisfacción, la producción, eficiencia y el clima organizacional.

Considerando que la empresa Bital es líder en el ramo y por la imagen de profesionalismo y dinamismo que proyectan pensabamos que la , mayoría de sus trabajadores estaban altamente satisfechos con su clima organizacional pero los resultados que obtuvimos de las encuestas aplicadas a esta empresa nos lleva a suponer que el nivel de satisfacción de los empleados no coinciden con la personalidad propia de la empresa. Pues los datos arrojaron cuando más un nivel medio de satisfacción en sus empleados en cuanto al clima organizacional, esto lo debería tomar en cuenta la empresa puesto que el nivel de satisfacción podría ser semejante al nivel de producción.

Notamos también a través de la encuesta que el ambiente laboral es bueno o aceptable aunque no en un porcentaje muy alto en cuanto a la estructura interna de sus trabajadores es decir en cuanto a las relaciones informales que los trabajadores tienen en sus jerarquías de subordinados ya que en cuanto al ambiente que ellos conforman o hacen dentro de la organización, en la manera de interactuar entre ellos mismos y con la organización tratan de acoplarse y hacer un ambiente agradable.

Ya que pudimos apreciar que la gente se siente satisfecha y muestra entusiasmo porque:

Opinan que llegan puntual a su trabajo.

Creen que hay seguridad en el trabajo: Se sienten seguros porque existe una escasa rotación de personal.

Se cuenta con los instrumentos necesarios para llevar a cabo sus labores, así como las medidas de seguridad dentro de la institución.

Notan que su trabajo es interesante a pesar de que todos los días hagan un trabajo similar, ya que es de mucha responsabilidad.

La relación de trabajo es buena, es decir, el ambiente donde se desenvuelven es satisfactorio.

Esto puede deberse a que la mayoría de los entrevistados son personal con un nivel de estudios bajos y pueden estar satisfechos de laborar en una institución financiera.

En contraposición a esto nos dimos cuenta que el porcentaje fue de mayor insatisfacción en las preguntas relacionadas con la estructura externa de los trabajadores, es decir el ambiente propiciado no por el trabajador sino por los niveles de Dirección. o por estructuras ya establecidas y que el trabajador no ha podido cambiar en otras palabras lo relacionado a las relaciones formales.

Si vemos por ejemplo la pregunta que se refiere a las relaciones subordinados con el jefe opina que la satisfacción es buena, mientras que en las preguntas relacionadas con las condiciones dadas por la gerencia la satisfacción disminuye por ejemplo sobre la capacitación, la insatisfacción aumenta pues un promedio muy alto está insatisfecho. Por lo tanto notamos una insatisfacción mayor por aquellas normas que establecen las relaciones formales y que no van de acorde con lo que los trabajadores desean o necesitan realmente, otro ejemplo de esto es la insatisfacción por el salario o bien otra insatisfacción muy clara es el poco apoyo que reciben del sindicato estos promedios muy considerables se pueden apreciar claramente en las gráficas de cada grupo encuestado.

Por otro lado la organización puede ser temerosa al invertir en los empleados. Como por ejemplo en:

**Capacitación:** Probablemente no exista porque aunque se capacite a los empleados del área estudiada, para el siguiente escalafón, es necesario como mínimo ser pasante de alguna licenciatura.

**Sindicato:** Los sindicatos de las instituciones financieras son transparentes, es decir, aunque existen nunca meten las manos por sus agremiados, porque se tienen las mismas prestaciones para los empleados de confianza y sindicalizados, nunca se comenta de una revisión del contrato colectivo y los incentivos siempre son para el personal de confianza.

Finalmente los resultados de nuestra encuesta arrojan entonces que nuestra hipótesis es probada con una exactitud media es decir con un nivel medio de satisfacción en el clima organizacional y físico que los trabajadores perciben en la empresa BITAL en el área de operaciones.

## SUGERENCIAS

Es conveniente elevar los estándares de satisfacción de los empleados, ya que se pueden apreciar en las tablas realizadas al personal que a pesar de que las satisfacciones más altas se registraron en: La disciplina en el trabajo, la relación con el jefe inmediato, el trabajo es interesante, existe seguridad laboral, tienen los instrumentos necesarios para trabajar, existe buena relación de trabajo, la mayoría opina que llega puntual a su trabajo, es correcta la iluminación, es correcta la limpieza, es correcto el desempeño en el trabajo.

Pero a pesar de ello esta satisfacción no es al máximo nivel sino que van variando las respuestas en sus promedios. y si esta eleva aún más su clima organizacional en estos factores, la empresa puede también mejorar en otros aspectos como son la imagen que proyecta, la productividad, la calidad etc.

Por otra parte si ya consideramos los puntos más fuertes con más razón se deben superar las insatisfacciones que registraron los puntos más bajos como son: La capacitación, el apoyo de los sindicatos es necesario una reestructuración en el departamento, mi salario es el adecuado, existe un líder nato.

En este caso sugerimos que la gerencia sea un poco más flexible porque se nota que los factores externos al trabajador son los que más afectan a un buen clima organizacional pues son los que registran más insatisfacción, es necesario que la empresa tome en cuenta que las necesidades de la empresa deben de ir en concordancia con las necesidades de los trabajadores, debe darse un cambio no tanto de los trabajadores sino de la gerencia para con los empleados.

Debe de haber motivación, cambios de actitudes por parte de la gerencia para con sus empleados para poder satisfacer las demandas del trabajador como en el caso del salario.

Es recomendable como en toda organización la labor de equipo, se debe influir en los empleados para comenzar a trabajar en círculos o núcleos de calidad. Unir más a los trabajadores pues a pesar de que hay dinámicas de grupo no hay labor de equipo.

Que se preocupen más por la capacitación de los subalternos para mejorar la calidad.

Tener reuniones periódicas y plantear los problemas o desacuerdos laborales que se tengan.

Inducir a la gente a que eleve su nivel de estudios para que puedan hacer una carrera profesional dentro de la institución, o en su caso salir de ésta y buscar trabajo donde más los satisfaga.

Implantar un sistema de incentivos, donde los empleados sientan que se les puede premiar por desarrollar sus labores.

Es importante también la percepción de mejores salarios y promociones del área operativa para un mejor desempeño laboral ya que las respuestas en cuanto al salario fueron las de mayor insatisfacción por lo cual la organización debe brindar también flexibilidad salarial.

Hacer una evaluación periódica a los empleados para que éstos sepan de que manera se están desempeñando, y mejorar en los puntos críticos.

Dar la oportunidad al empleado de aportar sus ideas, que sean consideradas para lograr levantar su espíritu y reducir el sentimiento de que nunca se le toma en cuenta, evitar diferencias entre ellos y tratar a todos por igual sin favoritismos porque se notan desigualdades en su trato.

# **ANEXOS**

# CUESTIONARIO

EDAD \_\_\_\_\_ SEXO \_\_\_\_\_

ESCOLARIDAD \_\_\_\_\_ EDO. CIVIL \_\_\_\_\_

ANTIGUEDAD EN LA EMPRESA \_\_\_\_\_

ANTIGUEDAD EN EL PUESTO \_\_\_\_\_

DE ACUERDO A LA SIGUIENTE ESCALA CONTESTA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS ANOTANDO EN EL PARENTESIS LA LETRA QUE MEJOR EXPRESE TU SENTIR:

- A: TOTALMENTE DE ACUERDO
- B: DE ACUERDO
- C: INDECISO
- D: DESACUERDO
- E: TOTALMENTE DESACUERDO

- 1 EXISTE DISCIPLINA EN EL TRABAJO ( )
- 2 LA RELACION CON EL JEFE INMEDIATO ES AMISTOSA ( )
- 3 HAY CAPACITACION PERIODICAMENTE ( )
- 4 EL SINDICATO APOYA A LOS TRABAJADORES ( )
- 5 EL TRABAJO ES MONOTONO ( )
- 6 EL TRABAJO ES INTERESANTE ( )
- 7 MI TRABAJO ES DE MUCHA RESPONSABILIDAD ( )
- 8 EXISTE SEGURIDAD LABORAL ( )
- 9 TENGO LOS INSTRUMENTOS NECESARIOS PARA TRABAJAR ( )
- 10 EXISTE BUENA RELACION DE TRABAJO ( )
- 11 HAY LABOR DE EQUIPO ( )
- 12 EL MOBILIARIO ESTA EN BUENAS CONDICIONES ( )
- 13 TENGO RELACION CON MIS COMPANEROS FUERA DEL TRABAJO ( )
- 14 EXISTEN ASCENSOS Y PROMOCIONES EN EL AREA OPERATIVA ( )
- 15 RECIBO INSENTIVOS POR MI DESEMPEÑO LABORAL ( )
- 16 SIEMPRE LLEGO PUNTUAL A MI TRABAJO ( )
- 17 MI JEFE TE COMUNICA COMO ESTAS DESARROLLANDO TU TRABAJO ( )
- 18 MI JEFE TOMA DECISIONES Y TU SOLO OBEDECES ( )
- 19 MI JEFE PROMUEVE LA COMUNICACION ( )
- 20 ESTOY SATISFECHO DE TRABAJAR EN ESTA EMPRESA ( )
- 21 ES CORRECTA LA ILUMINACION ( )
- 22 ES CORRECTA LA LIMPIEZA ( )
- 23 ES CORRECTO MI DESEMPEÑO EN EL TRABAJO ( )
- 24 ES NECESARIA UNA RESTRUCTURACION EN EL DEPARTAMENTO ( )
- 25 ME SIENTO SEGURO EN MI EMPLEO ( )
- 26 EXISTE UN LIDER NATO ( )
- 27 MI SALARIO ES EL ADECUADO ( )
- 28 ES CORRECTA LA ACTITUD DE LA GERENCIA ( )
- 29 HAY DINAMICAS DE GRUPOS PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO ( )
- 30 EL NIVEL EDUCATIVO ES EL CORRECTO ( )
- 27 MI SALARIO ES EL ADECUADO ( )
- 28 ES CORRECTA LA ACTITUD DE LA GERENCIA ( )
- 29 HAY DINAMICAS DE GRUPOS PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO ( )
- 30 EL NIVEL EDUCATIVO ES EL CORRECTO ( )

# ENCUESTAS REALIZADAS AL PERSONAL EN GENERAL

ANEXO 2

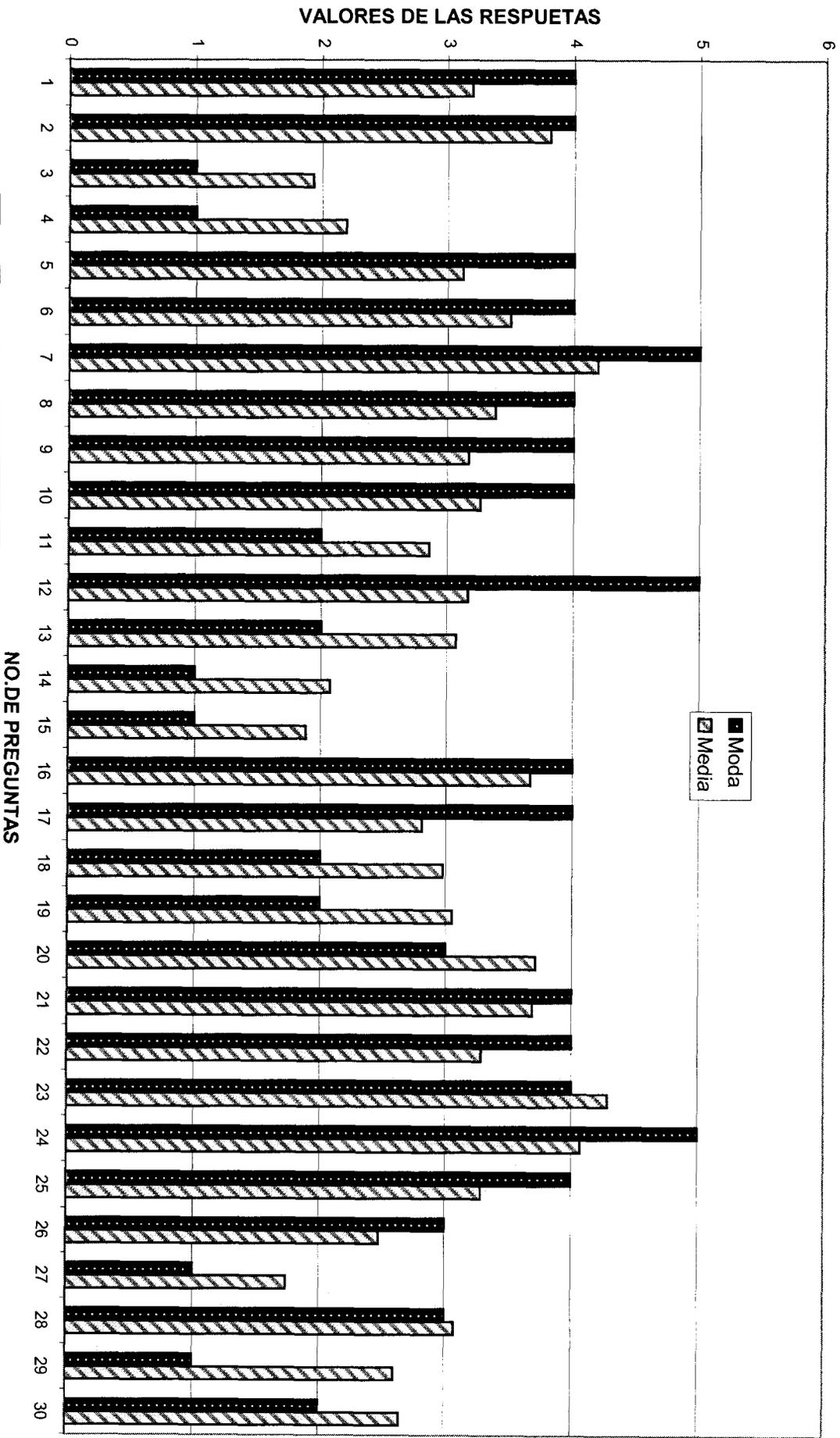
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18	R19	R20	R21	R22	R23	R24	R25	R26	R27	R28	R29	R30	TOT
1	5	5	2	3	2	4	2	4	4	4	4	5	5	3	5	4	4	3	4	5	4	4	5	3	3	3	3	5	4	3	
2	4	5	3	1	3	3	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	
3	4	5	2	2	1	3	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	
4	4	5	2	3	2	5	5	4	2	5	4	5	3	3	5	3	4	2	2	5	3	3	5	3	5	5	2	4	5	5	
5	4	5	4	2	2	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	
6	4	5	3	3	1	5	5	4	3	5	3	5	5	2	4	3	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	
7	5	4	4	1	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	2	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	
8	3	4	4	2	1	3	4	3	2	4	2	4	2	2	2	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	
9	4	5	5	4	1	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	2	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	
10	4	4	2	3	4	4	5	3	1	2	2	5	4	4	2	4	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	2	4	2	
11	3	1	1	1	3	4	3	3	2	2	1	4	3	3	1	4	4	1	4	3	3	2	2	4	5	5	2	4	4	2	
12	2	1	1	1	4	2	2	4	4	2	2	2	4	2	1	2	1	4	1	4	3	2	2	4	5	4	1	1	2	2	
13	4	5	3	2	2	4	5	3	5	4	3	5	5	2	2	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	2	3	
14	5	4	1	3	2	4	4	2	5	4	4	5	2	4	1	5	4	3	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	4	4	
15	2	4	1	1	1	2	5	1	1	2	5	1	1	2	1	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	5	4	
16	3	3	1	2	5	1	4	4	1	3	3	2	1	2	1	3	3	2	2	3	3	2	2	4	4	4	2	1	4	4	
17	4	2	1	2	4	1	2	4	2	2	2	4	2	2	2	4	2	2	2	4	4	2	2	4	4	2	2	2	2	2	
18	4	2	5	1	2	4	3	1	4	3	1	4	3	4	1	1	1	4	4	2	3	4	4	4	4	3	1	2	1	2	
19	4	2	1	2	4	1	2	4	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	3	3	2	
20	2	4	1	3	4	4	4	3	4	4	3	2	4	2	1	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	
21	1	1	1	1	4	3	1	1	2	1	2	1	3	1	1	2	1	2	2	3	4	4	4	5	1	1	1	1	4	4	
22	4	4	2	4	1	4	5	4	4	2	2	2	3	1	5	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	
23	3	4	1	3	3	3	4	4	4	2	4	1	3	2	1	3	3	1	1	3	3	1	1	5	4	5	4	3	2	3	
24	2	5	1	4	4	2	5	5	2	4	5	4	2	1	1	5	3	1	1	4	4	4	4	4	4	5	1	1	5	1	
25	2	5	1	1	2	4	5	5	3	3	2	4	1	2	2	5	4	1	5	5	4	4	5	4	5	1	2	1	5	3	
26	4	5	4	5	4	4	5	5	5	2	2	5	2	2	2	4	2	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	2	2	4	
27	1	4	1	1	4	4	4	4	2	2	2	2	4	2	2	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	
28	4	4	1	1	5	2	4	4	3	2	4	2	1	4	1	1	4	1	1	5	4	2	2	4	4	4	5	2	2	2	
29	4	4	1	2	2	4	4	3	4	4	4	4	4	3	1	5	3	2	4	4	3	4	3	4	4	2	2	2	2	2	
30	2	5	2	2	5	4	5	3	4	4	5	3	4	3	1	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	4	5	4	5	4	
31	4	4	2	1	4	4	5	1	1	4	2	2	2	1	1	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	2	
32	1	4	1	1	5	1	4	4	2	2	3	2	1	1	1	4	3	4	2	3	4	4	4	4	4	4	5	2	1	1	
33	3	4	1	2	3	4	5	5	2	2	2	1	1	1	1	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3	2	
34	2	4	2	4	5	2	4	3	4	4	2	2	2	3	2	2	4	2	2	4	4	3	4	4	4	4	3	2	2	4	
35	4	2	1	3	5	4	5	5	4	4	3	3	3	2	1	4	2	5	2	2	2	2	5	5	5	5	4	3	1	4	
36	2	4	1	1	4	4	5	3	4	4	1	5	3	1	1	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	1	1	3	
37	2	4	1	1	2	5	5	2	1	2	3	1	3	2	1	5	1	5	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	1	1	
38	4	4	1	3	2	5	4	2	4	4	4	1	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
39	4	5	2	2	4	3	4	2	4	4	4	3	5	3	1	1	4	2	2	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
40	3	4	4	1	1	4	5	4	3	3	4	2	2	2	1	3	3	3	3	3	4	2	4	4	4	4	2	1	3	2	
41	2	5	1	1	5	4	4	4	4	2	1	1	1	1	1	4	2	2	1	3	4	1	4	4	4	4	1	1	3	2	
42	2	3	2	1	2	4	5	4	5	3	2	2	1	1	1	4	3	3	3	2	2	4	4	4	4	4	1	1	4	3	
	0.54	0.73	0.47	0.52	-0.4	0.57	0.46	0.39	0.42	0.742	0.57	0.64	0.49	0.69	0.64	0.33	0.54	0.04	0.49	0.76	0.55	0.6	0.56	-0.29	0.52	0.54	0.64	0.67	0.62	0.56	
	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.299	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	
Significancia	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1		
Moda	4	4	1	1	4	4	5	4	4	4	2	5	2	2	4	4	2	2	2	3	4	4	4	4	5	4	3	3	1	2	
Media	3.19	3.81	1.93	2.19	3.12	3.51	4.19	3.38	3.17	3.26	2.86	3.17	3.07	2.07	1.88	3.67	2.81	2.98	3.05	3.71	3.69	3.29	4.29	4.07	3.29	2.48	1.74	3.07	2.6	2.64	

Esta tabla, al igual que las siguientes cuatro, contiene los resultados de los 42 cuestionarios aplicados al personal (escala tipo Likert), y las columnas con la referencia R1 al R30 es el número de respuestas del cuestionario.

El nivel de significancia (resultado con 1 ó 0) nos indica la exactitud, la consistencia interna y la calidad de nuestras preguntas con el tema seleccionado y a través de este procedimiento encontramos que sólo tres preguntas (5, 18 y 24) resultaron con valor cero. Por lo que las preguntas planteadas están dentro del contexto general del tema.

La moda en esta tabla como en las siguientes se define como el valor que ocurre con mayor frecuencia.

GRAFICO DEL ANEXO 2 DEL PERSONAL EN GENERAL



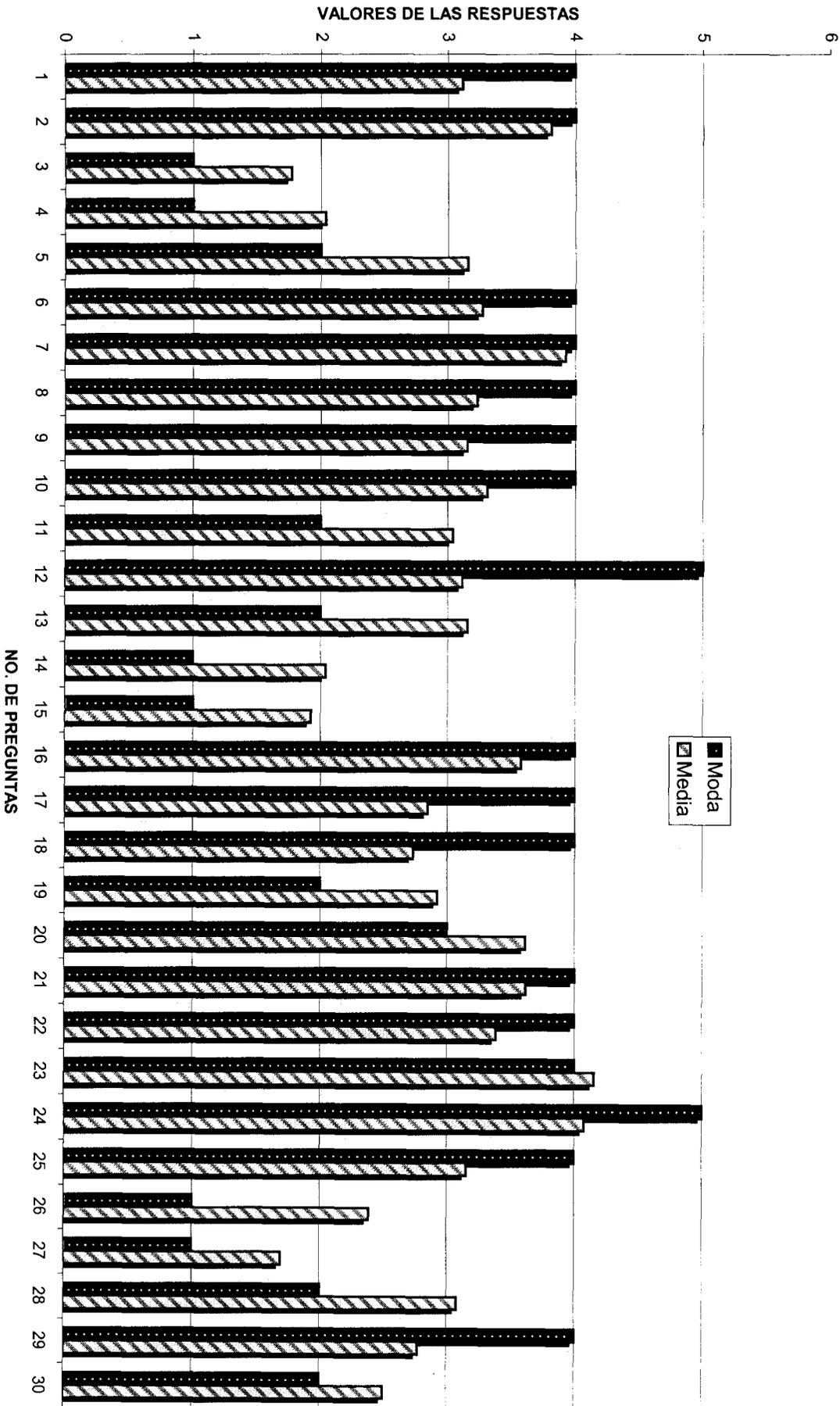
En esta gráfica como en las siguientes se pueden apreciar las respuestas que tuvieron mayor y menor demanda por los trabajadores, así como sus respectivos promedios en cada uno de ellos, se puede observar que ningún promedio llega al máximo nivel.

# ENCUESTAS APLICADAS A PERSONAS DE SEXO MASCULINO

ANEXO 3

	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18	R19	R20	R21	R22	R23	R24	R25	R26	R27	R28	R29	R30	TOT	
1	5	5	2	3	2	4	2	4	4	4	4	5	5	3	5	4	4	3	4	4	5	4	5	3	5	3	3	3	5	4	3	116
2	4	5	3	1	3	3	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	3	4	4	5	5	5	5	3	2	3	3	3	4	5	4	121
4	4	5	2	3	2	5	5	4	4	5	4	5	3	3	5	5	3	4	2	5	3	5	3	5	3	5	4	5	4	5	2	115
5	4	5	4	4	2	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	120
6	4	5	3	3	1	5	5	4	3	5	3	5	5	2	4	3	4	3	4	4	5	4	4	5	5	5	2	3	4	4	4	116
7	5	4	4	1	4	4	2	4	4	2	4	4	1	1	4	1	4	1	4	1	4	4	4	4	5	3	1	1	5	1	1	90
12	2	1	1	1	4	2	4	4	4	2	2	4	2	1	2	2	1	4	1	1	3	2	2	4	4	1	1	1	1	2	2	70
14	5	4	1	3	2	4	4	2	5	4	4	5	2	4	1	5	4	3	5	5	5	5	4	1	3	3	2	4	5	4	108	
15	2	4	1	1	1	2	5	1	1	1	1	3	4	1	1	4	3	5	5	5	5	2	4	5	3	1	1	1	1	1	75	
17	4	2	1	2	4	1	2	4	2	2	2	4	2	2	2	4	2	2	3	3	2	2	4	2	2	2	2	2	2	4	2	75
18	4	2	5	1	2	3	3	1	1	4	3	2	5	4	1	1	1	4	2	2	3	4	4	4	3	1	2	1	3	1	2	75
19	4	2	1	2	4	1	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	3	5	1	2	2	2	1	1	64
20	2	4	1	3	4	4	4	3	4	4	3	2	4	2	1	4	2	2	2	2	3	4	3	4	4	3	3	1	2	3	2	87
21	1	1	1	1	4	3	3	1	2	1	2	1	3	1	1	2	1	2	2	2	1	2	3	4	5	1	1	1	1	4	4	58
23	3	4	1	3	3	3	4	4	4	2	4	1	3	2	1	3	3	1	1	3	4	3	4	5	4	3	2	3	2	3	86	
24	2	5	1	4	4	2	5	5	2	4	5	4	2	1	1	5	3	1	1	4	4	5	5	5	5	1	1	5	1	3	96	
25	2	5	1	1	2	4	4	5	3	4	3	2	4	1	2	5	4	1	5	5	4	4	5	4	5	1	2	1	5	3	95	
27	1	4	1	1	4	4	4	4	4	2	2	2	4	2	2	4	2	4	2	4	4	4	4	4	5	4	4	3	2	2	87	
28	4	4	1	1	5	2	2	4	3	2	4	1	4	1	1	1	4	1	5	3	2	4	4	4	5	4	4	5	4	1	2	82
29	4	4	1	2	2	4	4	3	3	4	4	4	3	2	1	5	3	2	4	4	3	4	2	5	5	4	5	2	2	2	95	
30	2	5	2	2	5	4	5	3	4	4	5	3	4	3	1	4	4	1	4	3	3	4	4	4	5	3	1	1	3	2	82	
31	4	4	2	1	4	4	4	5	1	4	2	2	2	1	3	2	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	82	
32	1	4	1	1	5	1	4	4	2	2	2	3	2	1	1	4	3	4	2	2	3	4	4	4	5	2	1	1	2	1	75	
34	2	4	2	4	5	2	4	3	4	4	4	2	2	3	2	2	4	2	2	4	4	3	4	4	5	3	2	2	3	4	93	
38	4	4	1	3	2	5	4	4	2	4	4	1	4	4	2	4	4	4	4	4	4	1	4	1	4	4	1	4	4	4	100	
42	2	3	2	1	2	4	5	4	5	3	2	1	1	1	1	4	3	3	3	2	4	4	4	4	1	1	1	1	4	2	3	78
	0.48	0.81	0.34	0.55	-0.4	0.64	0.48	0	0.37	0.81	0.73	0.57	0.51	0.72	0.74	0.47	0.64	0.03	0.28	0.76	0.53	0.5	0.57	-0.3	0.51	0.58	0.7	0.65	0.63	0.55		
	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	
Significancia	1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	
Moda	4	4	1	1	2	4	4	4	4	4	2	5	2	1	1	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	1	1	2	4	2	
Media	3.12	3.81	1.77	2.04	3.15	3.27	3.92	3	3.15	3.31	3.04	3.12	3.15	2.04	1.92	3.58	2.85	2.73	2.92	3.62	3.62	3.38	4.15	4.08	3.15	2.38	1.69	3.08	2.77	2.5		
El nivel de significancia (resultado con 1) nos indica la exactitud. la consistencia interna y la calidad de nuestras preguntas con el tema seleccionado y a través de este procedimiento encontramos que con diferencia al anterior existen siete preguntas que resultaron con valor cero, ya que esta encuesta fue aplicada solo a personas masculinas.																																
La moda en esta tabla sigue siendo el #4 y nos esta indicando en las respuestas lo que más demandan los trabajadores del sexo masculino.																																

**GRAFICO DEL ANEXO 3 (SEXO MASCULINO)**



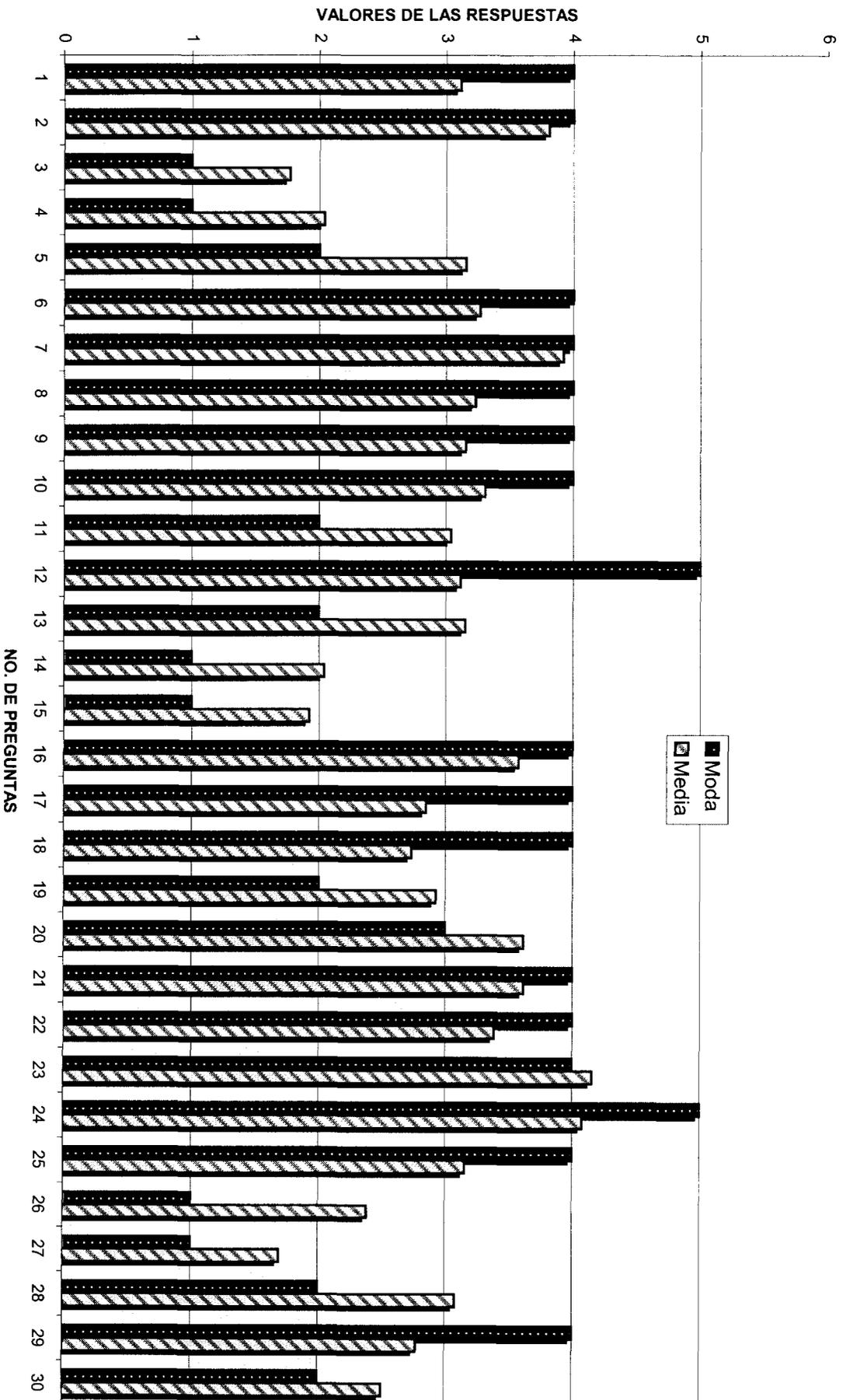
**VALORES DE LAS RESPUESTAS**

- 5.-TOTALMENTE DE ACUERDO
- 4.-DE ACUERDO
- 3.-INDECISOS
- 2.-DESACUERDO
- 1.-TOTALMENTE DESACUERDO

■ Moda  
▨ Media

En esta gráfica se puede apreciar en que estan agosto y en que no a través de sus respuestas el personal de sexo masculino con la moda podemos notar sus respuestas y con la media su promedio; notese que el promedio nunca llega al valor más alto de 5 por lo que si analizamos sus respuestas por muy a satisfechos que esten en la organización esta nunca llega al máximo nivel.

**GRAFICO DEL ANEXO 3 (SEXO MASCULINO)**



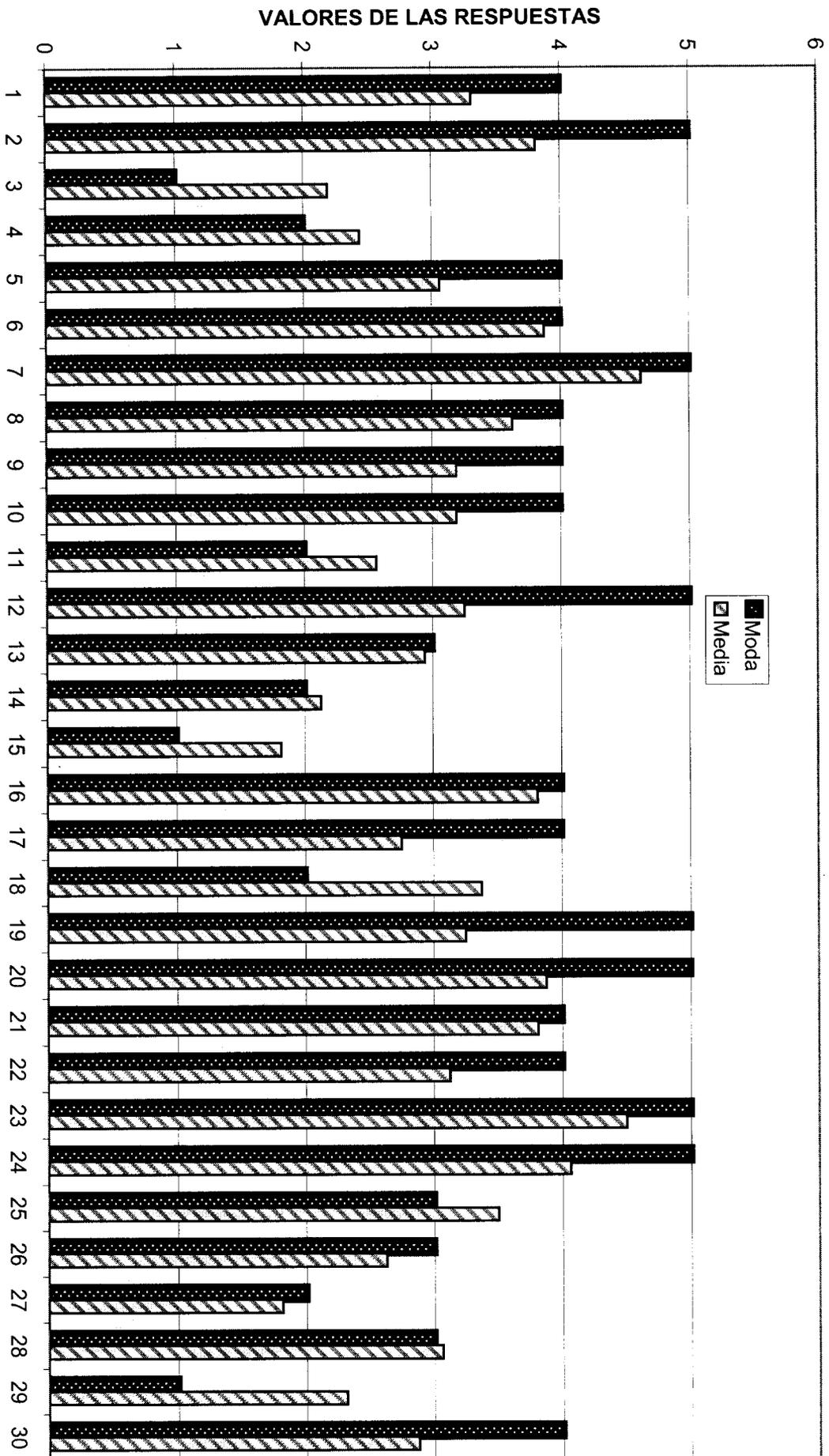
**VALORES DE LAS RESPUESTAS**

- 5.-TOTALMENTE DE ACUERDO
- 4.-DE ACUERDO
- 3.-INDECISOS
- 2.-DESACUERDO
- 1.-TOTALMENTE DESACUERDO

En esta gráfica se puede apreciar en que estan agusto y en que no a través de sus respuestas el personal de sexo masculino con la moda podemos notar sus respuestas y con la media su promedio; notese que el promedio nunca llega al valor más alto de 5 por lo que si analizamos sus respuestas por muy a satisfechos que esten en la organización esta nunca llega al máximo nivel.



**GRAFICO DEL ANEXO 4 (SEXO FEMENINO)**



- VALORES DE LAS RESPUESTAS**
- 5.-TOTALMENTE DE ACUERDO
  - 4.-DE ACUERDO
  - 3.-INDECISOS
  - 2.-DESACUERDO
  - 1.-TOTALMENTE DESACUERDO

**NO. PREGUNTAS**

NOTESE QUE EN ESTA GRAFICA HAY MAS FACTORES CON VALORES DE 5 QUE EN LAS GRAFICAS ANTERIOR ES MIENTRAS QUE LOS VALORES DE 4 DISMINUYEN POR LO QUE SE DEDUCE QUE EL AMBIENTE ORGANIZACIONAL ES MÁS AGRADABLE PARA LAS MUJERES QUE PARA HOMBRES PERO SE PUEDEN OBSERVAR TAMBIEN QUE HAY MAS INDECISION EN SUS RESPUESTAS QUE EL CASO DE LOS HOMBRES.

# ENCUESTAS APLICADAS A PERSONAS SOLTERAS

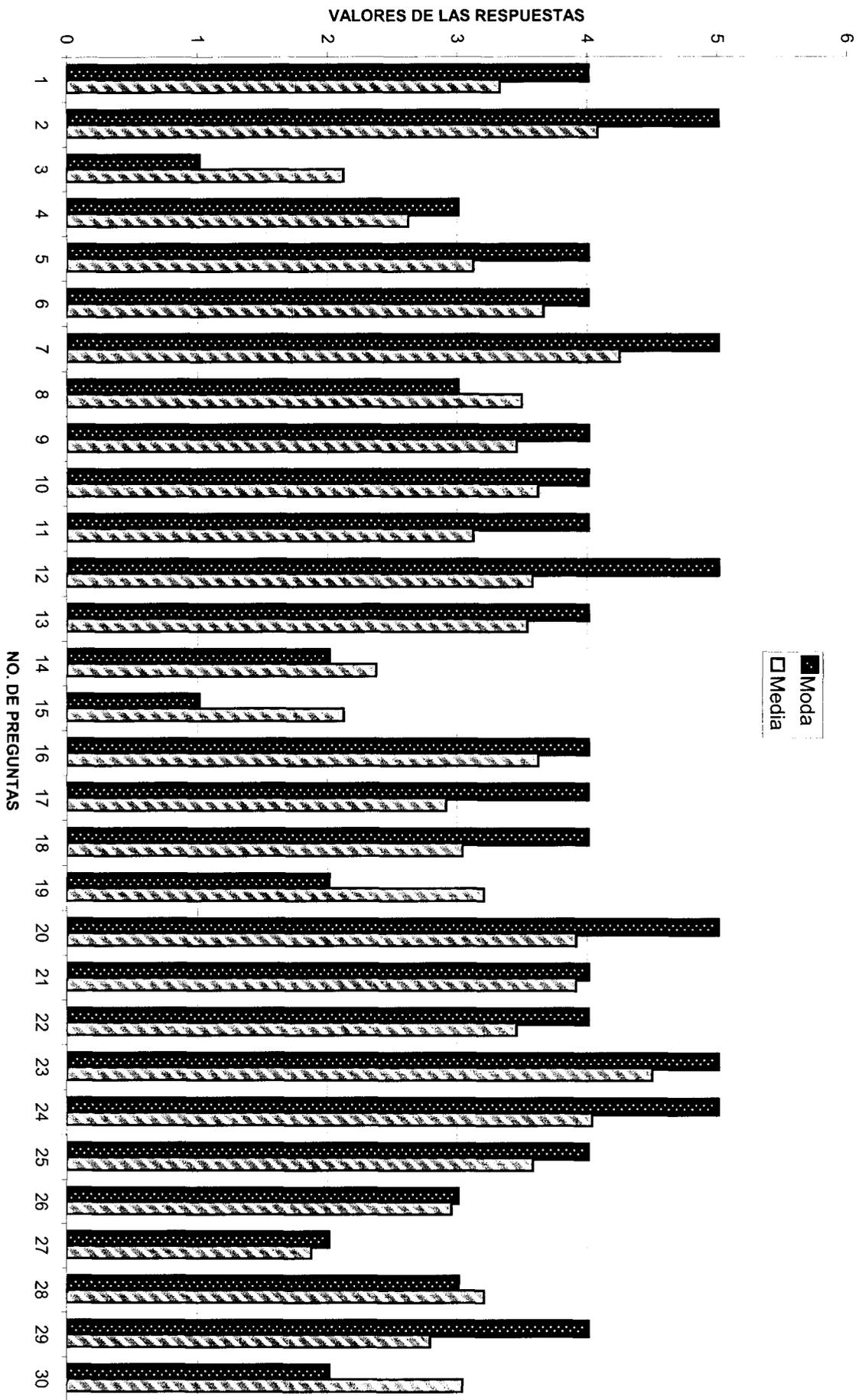
ANEXO 5

	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18	R19	R20	R21	R22	R23	R24	R25	R26	R27	R28	R29	R30	TOT	
1	5	5	2	3	2	4	2	4	4	4	4	5	5	3	5	4	4	3	4	5	4	4	5	3	5	3	3	5	4	3	116	
2	4	5	3	1	3	3	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	3	4	4	5	5	5	5	3	2	3	3	4	5	4	121	
3	4	5	2	2	1	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	2	5	5	5	5	5	2	5	2	4	5	4	5	122	
6	4	5	3	3	1	5	5	4	3	5	3	5	5	2	4	3	4	3	4	5	4	4	4	5	5	5	2	3	4	4	116	
8	3	4	4	2	1	3	4	3	2	4	2	4	2	2	4	4	4	4	2	3	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	95	
9	4	5	5	4	1	5	5	5	4	4	4	5	4	4	2	4	2	4	5	5	5	5	5	4	4	4	2	5	5	4	125	
10	4	4	2	3	3	4	5	3	1	2	2	5	4	4	2	4	3	5	5	5	4	4	3	2	4	4	2	3	4	2	103	
11	3	1	1	3	4	3	3	2	2	1	1	4	3	1	1	4	1	5	2	3	4	4	5	5	2	4	2	1	1	4	80	
13	4	5	3	2	4	5	5	3	5	4	3	5	5	2	2	5	3	2	5	5	5	5	5	4	4	3	2	4	4	4	118	
16	3	3	1	2	5	1	4	4	3	3	2	1	2	2	1	3	3	2	3	3	3	2	2	4	4	4	2	1	4	4	83	
18	4	2	5	1	2	3	1	1	4	3	2	5	4	1	1	1	1	4	2	3	4	4	4	3	1	2	1	3	1	2	75	
20	2	4	1	3	4	4	4	3	4	4	3	2	4	2	1	4	2	2	2	2	4	2	2	2	3	3	4	4	3	2	87	
22	4	4	2	4	1	4	5	4	4	2	2	2	3	1	5	4	2	4	3	4	4	1	5	3	3	3	2	3	1	2	90	
23	3	4	1	3	3	3	4	4	4	2	4	4	3	2	1	3	3	1	1	3	4	4	3	4	3	2	2	3	3	2	86	
24	2	5	1	4	4	2	5	5	2	4	5	4	2	1	1	5	3	1	1	4	4	4	5	5	5	1	1	5	1	3	96	
26	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	2	5	2	2	2	2	4	2	4	5	4	4	5	2	2	5	3	2	5	2	112	
27	1	4	1	1	1	4	4	4	2	2	2	4	4	2	2	4	2	2	4	4	4	4	4	5	4	4	3	2	2	2	87	
29	4	4	1	2	2	4	4	3	3	4	4	4	3	2	1	5	3	2	4	3	4	2	5	4	5	4	5	2	2	2	95	
30	2	5	2	2	5	4	5	3	4	4	5	3	4	3	1	4	4	1	4	3	3	3	4	5	3	1	1	2	3	2	95	
34	2	4	2	4	5	2	4	3	4	4	4	2	2	3	2	2	4	2	2	4	4	3	4	5	3	2	2	2	3	4	93	
35	4	2	1	3	5	4	5	5	4	4	3	3	3	2	1	4	2	5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	4	92
36	2	4	1	1	4	4	5	3	4	4	1	5	3	1	1	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	1	1	1	1	3	89
38	4	4	1	1	3	2	5	2	4	4	4	1	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	1	4	4	100	
39	4	5	2	2	4	3	4	2	4	4	4	3	5	3	1	1	1	2	5	4	4	2	2	4	3	1	1	4	4	2	91	
	0.5	0.7	0.41	0.2	-0.4	0.56	0.44	0.51	0.3	0.62	0.42	0.57	0.44	0.62	0.63	0.33	0.48	-0	0.7	0.81	0.54	0.51	0.43	-0.3	0.45	0.23	0.62	0.63	0.67	0.5		
	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39		
Significancia	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1		
Moda	4	5	1	3	4	4	5	3	4	4	4	5	4	2	1	4	4	4	2	5	4	4	5	5	4	3	2	3	4	2		
Media	3.33	4.08	2.13	2.63	3.13	3.67	4.25	3.5	3.46	3.63	3.13	3.58	3.54	2.38	2.13	3.63	2.92	3.04	3.21	3.92	3.92	3.46	4.5	4.04	3.58	2.96	1.88	3.21	2.79	3.04		

La media nos está indicando el promedio en cada respuesta de los solteros.

LA Moda: En el caso de los solteros está representada también por el número cuatro y en cada respuesta nos indica lo que más demandan los solteros.

**GRAFICO DEL ANEXO 5 PERSONAS SOLTERAS**



**VALORES DE LAS RESPUESTAS**

- 5.-TOTALMENTE DE ACUERDO
- 4.-DE ACUERDO
- 3.-INDECISOS
- 2.-DESACUERDO
- 1.-TOTALMENTE DESACUERDO

PUEDA NOTARSE QUE EN LAS PERSONAS SOLTERAS HAY MAS NIVELES DE SATISFACCIONES PUES LA MAYORIA CONTESTO DE ACUERDO Y TOTALMENTE DE ACUERDO Y EN ESTAS RESPUESTAS PUEDEN APRECIARSE LOS PROMEDIOS MAS ALTOS MIENTRAS QUE LOS PUNTOS MAS BAJOS O RESPUESTAS NEGATIVAS DISMINUYEN.

# ENCUESTAS APLICADAS A PERSONAS CASADAS

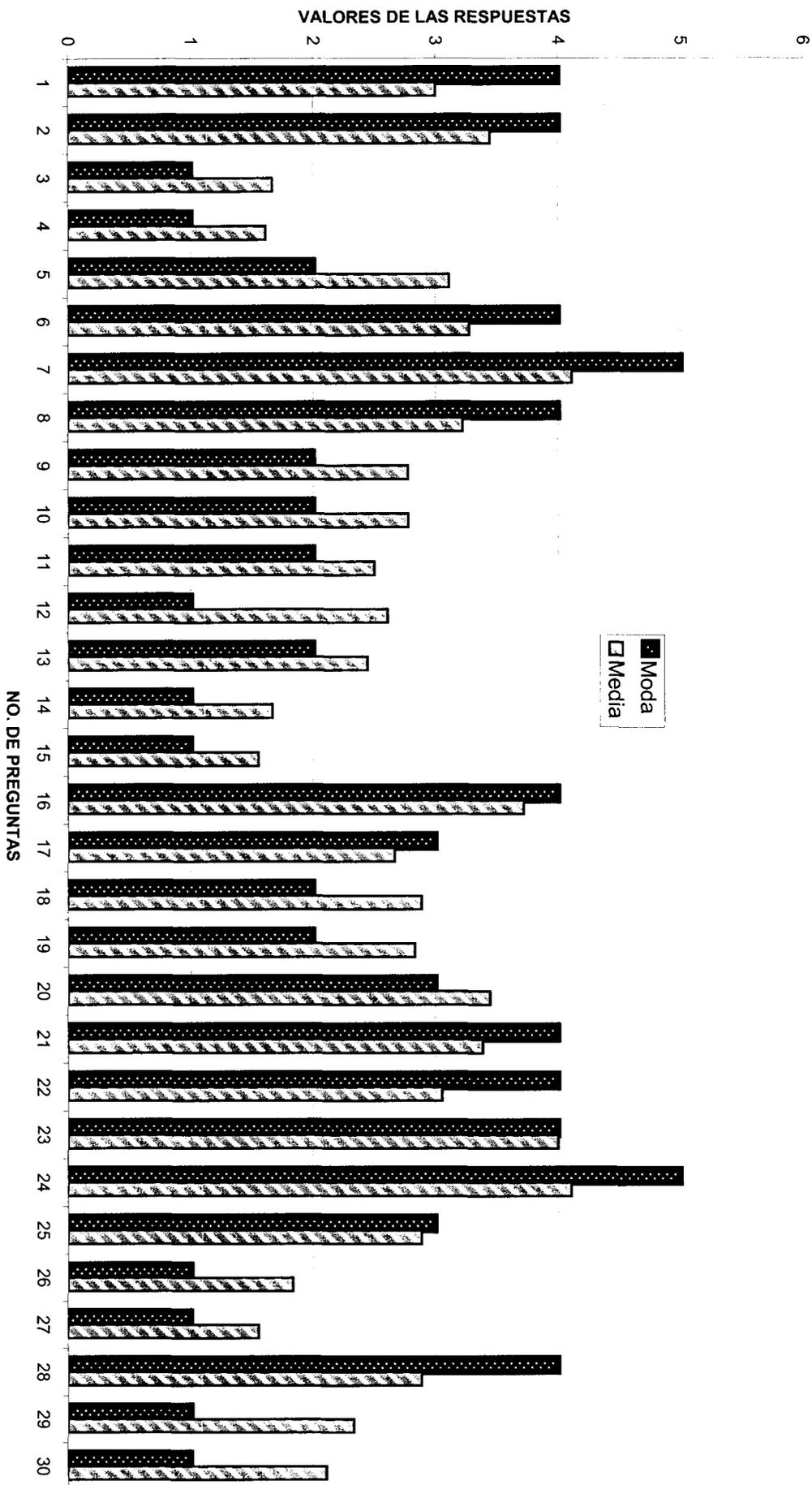
ANEXO 6

	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18	R19	R20	R21	R22	R23	R24	R25	R26	R27	R28	R29	R30	TOT
4	4	5	2	3	2	5	5	4	2	5	4	5	3	3	5	5	3	4	2	5	3	5	5	3	5	4	3	5	4	2	115
5	4	5	4	4	2	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	120
7	5	4	4	1	4	4	4	4	4	4	2	4	1	1	1	4	1	4	1	4	4	4	4	5	3	1	1	5	1	90	
12	2	1	1	1	4	2	4	4	2	2	4	2	2	1	1	2	1	4	1	3	2	2	4	5	4	1	1	1	2	2	70
14	5	4	1	3	2	4	4	2	5	4	4	5	2	4	1	5	4	3	5	5	5	5	4	1	3	3	2	4	5	4	108
15	2	4	1	1	1	2	5	1	1	1	1	3	4	1	1	4	3	5	5	5	5	2	4	5	3	1	1	1	1	75	
17	4	2	1	2	4	1	2	4	2	2	2	4	2	2	2	4	2	2	3	2	2	2	4	4	2	2	2	2	4	2	75
19	4	2	1	2	4	1	2	4	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1	1	3	5	1	2	2	2	1	1	64
21	1	1	1	1	4	3	1	1	2	1	2	1	3	1	1	2	1	2	2	1	2	3	4	5	1	1	1	1	4	4	58
25	2	5	1	1	2	4	5	3	4	3	3	2	4	1	2	5	4	1	5	5	4	4	5	4	1	2	1	5	3	3	95
28	4	4	1	1	5	2	4	3	2	4	2	1	4	1	1	4	1	5	3	3	2	4	4	4	5	4	1	2	2	1	82
31	4	4	2	1	4	4	5	1	1	4	2	2	2	1	1	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	1	1	4	2	2	82
32	1	4	1	1	5	1	4	4	2	2	2	3	2	1	1	4	3	4	2	3	4	4	4	5	2	1	1	2	1	75	
33	3	4	1	2	3	4	5	5	2	2	2	1	1	1	1	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	2	2	3	1	1	91
37	2	1	1	2	2	5	5	2	1	2	3	1	3	2	1	5	1	3	1	3	3	1	4	3	3	1	2	1	1	1	66
40	3	4	4	1	1	4	5	4	3	3	4	2	2	2	1	3	3	2	3	3	4	2	4	4	4	3	2	1	3	2	85
41	2	5	1	1	5	4	4	4	4	2	2	1	1	1	1	4	2	2	1	3	4	1	4	5	3	1	1	3	1	74	
42	2	3	2	1	2	4	5	4	5	3	2	1	1	1	1	4	3	3	3	2	4	4	4	4	1	1	1	4	2	3	78
	0,56	0,72	0,48	0,69	-0,4	0,57	0,52	0,24	0,38	0,78	0,71	0,63	0,29	0,67	0,65	0,46	0,62	0,05	0,25	0,71	0,47	0,69	0,51	-0,4	0,48	0,67	0,64	0,76	0,56	0,44	
	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	
Significancia	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	
Moda	4	4	1	1	2	4	5	4	2	2	2	1	2	1	1	4	3	2	2	3	4	4	4	5	3	1	1	4	1	1	
Medida	3	3,44	1,67	1,61	3,11	3,28	4,11	3,22	2,78	2,78	2,5	2,61	2,44	1,67	1,56	3,72	2,67	2,89	2,83	3,44	3,39	3,06	4	4,11	2,89	1,83	1,56	2,89	2,33	2,11	

La media sigue siendo el promedio de cada respuesta en los casados.

La moda sigue siendo el número que se repite con mayor frecuencia.

**GRAFICO DEL ANEXO 6 (PERSONAS CASADAS)**



**VALORES DE LAS RESPUESTAS**

- 5.-TOTALMENTE DE ACUERDO
- 4.-DE ACUERDO
- 3.-INDECISOS
- 2.-DESACUERDO
- 1.-TOTALMENTE DESACUERDO

NOTESE EN ESTE GRUPO DE ENCUESTADOS COMO AUMENTAN LOS ROMEDIOS EN LAS RESPUESTAS: DESACUERDO Y TOTALMENTE DESACUERDO LO QUE NOS LLEVA A SUPONER QUE HAY MAS INSATISFACCIONES EN LAS PERSONAS CASADAS QUE EN LAS DEMAS POR LO QUE DEBE FALTARLES ALGUN TIPO DE INCENTIVO PARA QUE MEJORE EN ELLOS SU ACTITUD PESIMISTA HACIA LA EMPRESA.

## BIBLIOGRAFÍA

- Laurence Siegel, Psicología Industrial; 4a. Impresión, 1971, México, D.F. CECSA.
- Richard M. Hodgetts y Steven Altman; Comportamiento en las organizaciones 1ª Edición. 1981, México, D.F. Nueva Editorial Interamericana, S.A. de C.V.
- Stephen P. Robins. Comportamiento organizacional, teoría y práctica; traducción: Adolfo Deras Quiñones; 7ª Edición. P.H.H. Prentice Hall.
- Alfárez H. Ma. Guadalupe y Vázquez M. Gabriel. Ambiente Laboral; Módulo V Fascículo 4; Instituto Tecnológico Autónomo de México. Nacional Financiera, S.N.C. Dirección de Capacitación y Asistencia Técnica Empresarial y Subdirección de Publicaciones. México, 1992.
- Cerda Gastelum José y Nuñez de la Peña Francisco. La Administración en Desarrollo. 3ª Edición Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales S.A. México 1996.
- Gibson James L., Jvancevich John M., Organización, conducta, estructura y proceso, Traducción Leonor Tejada y Francisco Noriega 2ª Edición Nueva Editoria Interamericana México D.F. 1983.
- Chiavenato Idalberto Administración de Recursos Humanos, 2ª Edición Editorial Mc Graw Hill México 1994
- Keith Davis, John W. Newstrom, Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional. Editorial Mc Graw Hill 4ª Edición México 1988.
- French Wendell Administración de personal, 3ª.Reimpresión, 1991; Ed. Limusa, México, D.F.
- Jaime Maristany, Empleo y desarrollo de personal, 1ª. Edición, Editorial Buenos Aires, 1992, República de Argentina.
- Mc.Farland Dalton Administración de Personal, 1ª. Edición, F.C.E. México, D.F.
- Rodriguez Estrada Mauro, Psicología de la Organización, 2ª. Edición, Editorial Trillas.
- Arggle Michel, Psicología Social del Trabajo Ediciones Deusto S.A. Traducciones: Diorki, Traducciones España 1977.