



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA CONDUCTA



---

**“LAS CONDICIONES LABORALES Y EL MEDIO AMBIENTE  
DE TRABAJO COMO FACTORES DE SATISFACCIÓN  
EN EL TRABAJADOR.”**

**TESIS**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

**PRESENTA:**

SANDRA JAZMÍN MERCADO ROSANO

**0646137**

**ASESOR:**

DR. ELÍAS GARCÍA ROSAS

TOLUCA, MÉXICO., FEBRERO DE 2015

## PRELIMINARES

### AGRADECIMIENTOS

El éxito es el resultado de las decisiones acertadas, las decisiones acertadas son el resultado de la experiencia y la experiencia suele ser resultado de las decisiones equivocadas. Anthony Robbins

Con la mayor gratitud hoy culmina en mi vida una meta anhelada, resultado de esfuerzos realizados para que lograra terminar mi carrera profesional siendo para mí la mejor herencia, agradezco infinitamente a mis padres sus sacrificios, esfuerzos constantes y por darme la libertad de elegir mi futuro. También por compartir en familia tristezas, alegrías, éxitos, fracasos, pero sobre todo por la confianza de creer en mí.

Te agradezco esposo por tu amor, paciencia y apoyo, gracias por ser mi pilar, ya que a pesar de todas las adversidades que tuvimos que enfrentar, demostramos que nuestro amor es verdadero reflejando este amor en cada momento, no hay mejor muestra de esto que el estar juntos compartiendo este triunfo, te amo con todo mi corazón.

A ti mi pequeño travieso, con el corazón lleno de tristeza tuve que robarte cuidados y horas de convivencia para poder culminar mi meta, agradeciéndote por siempre estar iluminándome y llenándome de amor cuando más lo necesito; sé que la mejor herencia que tendrás de mi es la responsabilidad y la perseverancia para ser un hombre de bien, ya que cada logro por pequeño que sea tiene un enorme sacrificio, demostrándome así tu gran cariño ya que desde tu nacimiento eres mi mayor ilusión, mi fuerza y la razón de mi vida.

Dr. Elías: Agradezco sinceramente su infinito apoyo, profesionalismo, dedicación y asesoramiento brindados que fueron fundamentales para culminar con éxito este proyecto.

En conjunto todos formamos un gran equipo de trabajo, sin más agradezco de corazón a cada uno por su valioso tiempo y la unión que persevero para lograr este gran objetivo profesional.

Sabiendo que jamás encontraré la forma de agradecerles, sólo espero que comprendan que mis ideales, esfuerzos y logros han sido también suyos e inspirados en ustedes.

Con gran efecto

Sandra Jazmín Mercado Rosano

Nadie puede llegar a la cima armado sólo de su talento. Dios da el talento; el trabajo transforma el talento en genio. Anna Pavlova.



8.5 Voto Aprobatorio : Evaluación Profesional

Facultad de Ciencias de la Conducta  
Subdirección Académica  
Departamento de Evaluación Profesional



Versión Vigente No. 04

Fecha: 22/05/2014

## VOTO APROBATORIO

Toda vez que el trabajo de evaluación profesional, ha cumplido con los requisitos normativos y metodológicos, para continuar con los trámites correspondientes que sustentan la evaluación profesional, de acuerdo con los siguientes datos:

Nombre del pasante	SANDRA JAZMÍN MERCADO ROSANO		
Licenciatura	PSICOLOGÍA	Nº de cuenta	0646137
Opción	TESIS INDIVIDUAL	Escuela de Procedencia	FACULTAD DE CIENCIAS DE LA CONDUCTA
Nombre del Trabajo para Evaluación Profesional	LAS CONDICIONES LABORALES Y EL MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO COMO FACTORES DE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJADOR		

	NOMBRE	FIRMA DE VOTO APROBATORIO	FECHA
ASESOR	DR. ELÍAS GARCÍA ROSAS		21-01-15

	NOMBRE	FIRMA Y FECHA DE RECEPCIÓN DE NOMBRAMIENTO	FIRMA Y FECHA DE ENTREGA DE OBSERVACIONES	FIRMA Y FECHA DEL VOTO APROBATORIO
REVISOR	DRA. ADELAI DA ROJAS GARCÍA	 21/01/2015	 6/02/2015	 6/02/2015
REVISOR	MTR. ALFONSO ARCHUNDIA MERCADO	 26 I 15	 16 II 15	 16 II 2015

Derivado de lo anterior, se le **AUTORIZA LA REPRODUCCIÓN DEL TRABAJO DE EVALUACIÓN PROFESIONAL** de acuerdo con las especificaciones del **anexo 8.7** "Requisitos para la presentación del examen de evaluación profesional".

	NOMBRE	FIRMA	FECHA
ÁREA DE EVALUACIÓN PROFESIONAL	DRA. GUADALUPE MIRANDA BERNAL		19/ FEB/2015



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA CONDUCTA  
TITULACIÓN



**8.11 Carta de Cesión de Derechos de Autor: Evaluación Profesional**

Facultad de Ciencias de la Conducta

Subdirección Académica

Departamento de Evaluación Profesional



Versión Vigente No. 00

Fecha 22/05/2014

**CARTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR**

El que suscribe **Sandra Jazmín Mercado Rosano** Autor del trabajo escrito de evaluación profesional en la opción de **Tesis** con el título **Las condiciones laborales y el medio ambiente de trabajo como factores de satisfacción en el trabajador** por medio de la presente con fundamento en lo dispuesto en los artículos 5, 18, 24, 25, 27, 30, 32 y 148 de la Ley Federal de Derechos de Autor, así como los artículos 35 y 36 fracción II de la Ley de la Universidad Autónoma del Estado de México; manifiesto mi autoría y originalidad de la obra mencionada que se presentó en la **Facultad de Ciencias de la Conducta** para ser evaluada con el fin de obtener el **Título Profesional de Licenciada en Psicología**.

Así mismo expreso mi conformidad de ceder los derechos de reproducción, difusión y circulación de esta obra, en forma **NO EXCLUSIVA**, a la Universidad Autónoma del Estado de México; se podrá realizar a nivel nacional e internacional, de manera parcial o total a través de cualquier medio de información que sea susceptible para ello, en una o varias ocasiones, así como en cualquier soporte documental, todo ello siempre y cuando sus fines sean académicos, humanísticos, tecnológicos, históricos, artísticos, sociales, científicos u otra manifestación de la cultura.

Entendiendo que dicha cesión no genera obligación alguna para la Universidad Autónoma del Estado de México y que podrá o no ejercer los derechos cedidos.

Por lo que el autor da su consentimiento para la publicación de su trabajo escrito de evaluación profesional.

Se firma presente en la ciudad de **Toluca Estado de México**, a los **09** días del mes de **Marzo** de **2015**.

**SANDRA JAZMÍN MERCADO ROSANO**

Nombre y firma de conformidad

# INDICE

RESUMEN.....	08
PRESENTACIÓN.....	09
INTRODUCCIÓN.....	10
MARCO TEORICO.....	13

## **CAPÍTULO 1: TRABAJO**

1.1 Conceptualización.....	15
1.2 Ventajas y desventajas del trabajo.....	17
1.3 Análisis de puestos.....	18
1.4 Descripción del puesto (surtidoras Arabela).....	22

## **CAPÍTULO 2: CONDICIONES LABORALES**

2.1 Conceptualización.....	25
a) Jornada laboral	
b) Días de descanso	
c) Vacaciones	
d) Salario	
e) Aguinaldo	
2.2 Contrato Colectivo de Trabajo.....	31
2.3 Reglamento Interno de Trabajo.....	33
2.4 Ventajas y desventajas.....	35

## **CAPÍTULO 3: MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO**

3.1 Conceptualización.....	36
3.2 Relaciones con el grupo de pares .....	41
3.3 Tipos de relaciones con el grupo de pares.....	41

3.4 Comunicación.....	45
3.5 Ventajas y desventajas de la comunicación.....	48

## **CAPÍTULO 4: SATISFACCIÓN LABORAL**

4.1 Conceptualización.....	51
4.2 Características o factores que inciden en la satisfacción laboral .....	52
4.3 Naturaleza de la satisfacción laboral.....	53
4.4 Ventajas y desventajas.....	54
4.5 Teoría de Frederick Herzberg.....	55
4.6 Modelo de expectativas de Porter-Lawle.....	60

## **METODOLOGÍA**

Problema de investigación.....	65
Descripción del problema.....	65
Justificación del problema.....	67
Esquema.....	68
Enfoque teórico metodológico.....	70
Objetivos.....	70
Objetivo General.....	70
Objetivos específicos.....	71
Tipo de investigación.....	71
Método.....	71

## **INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS POR PREGUNTA.....77**

## **INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS POR RUBRO.....83**

## **CONCLUSIONES.....94**

## **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....96**

## **ANEXOS.....98**

## RESUMEN

Hablar acerca de “Las condiciones laborales y el medio ambiente de trabajo como factores de satisfacción en el trabajador” es una tarea importante, ya que refleja la percepción que al respecto asumen quienes realizan el estudio teórico de la problemática y, sobre todo, de quienes se encuentran en un espacio ocupacional determinado; es decir, de los que por ser trabajadores viven o no lo que los primeros argumentan.

Al efecto, se inicia la exposición argumentando respecto al trabajo, el cual se conceptualiza y se señalan sus ventajas y desventajas. A continuación, derivado de la naturaleza del objeto de estudio, se abordan diversos aspectos de lo que es el análisis de puestos y, finalmente, se llega a la descripción del puesto de surtidora, por ser éste el móvil que orientó la parte práctica del proceso investigativo.

Respecto a las Condiciones Laborales, se retoman como aspectos centrales los siguientes: Jornada laboral, Días de descanso, Vacaciones, Salario y Aguinaldo. Asimismo, se caracteriza al Contrato Colectivo de Trabajo y al Reglamento Interno de Trabajo, por ser los instrumentos legales que rigen las relaciones colectivas de trabajo y que han sido formulados por la organización sindical y los representantes patronales.

Se enfatizan los siguientes tópicos respecto al Medio Ambiente de Trabajo: su concepción, las relaciones que establece el trabajador con el grupo de pares en el escenario laboral y, sobre todo en el papel que ocupa el acto comunicativo en dichas relaciones.

Debe señalarse que la parte esencial del trabajo está constituida por los factores condiciones laborales y medio ambiente de trabajo, ya que son aspectos fundamentales para el logro de la satisfacción laboral.

Respecto a la satisfacción laboral, debe reconocerse que es un tema muy destacado en el ámbito del trabajo, dado que han sido varios los estudios que se

han realizado al respecto, con la intención de determinar cuáles son los múltiples factores que influyen en el bienestar de las personas en su ambiente laboral. Al respecto, se le conceptualiza y se enfatizan algunas características o factores que inciden en la satisfacción laboral y se habla de la naturaleza de ésta. Como marco teórico que orienta la exposición, se abordan los principales postulados de la Teoría de Frederick Herzberg y el Modelo de expectativas de Porter-Lawle.

El tipo de estudio que se realizó fue cuantitativo descriptivo transversal, aplicando un cuestionario de 38 preguntas para evaluar el grado de satisfacción laboral que percibe el personal operacional identificando las variables que influyen en esta como son: trabajo, condiciones labores y medio ambiente de trabajo.

Se trabajó con una muestra 37 mujeres que tienen como objetivo funcional realizar el surtido de productos en tiempo y forma en cada uno de los pedidos solicitado por el cliente.

## PRESENTACIÓN

El mundo del trabajo es cada vez más complejo, de manera que en la actualidad es frecuente escuchar de parte de los trabajadores que están adscritos a un centro laboral no por convicción, sino por necesidad; es decir, se asume que la tarea productiva se realiza a cambio del salario y, en el mejor de los casos, por las prestaciones derivadas de la relación contractual, a diferencia de tiempos remotos donde el trabajo se realizaba por convicción, como en el caso de los artesanos que lo hacían por vocación.

Dicha situación debe ser considerada por las distintas disciplinas que conforman el conocimiento y, naturalmente, la Psicología no puede quedar al margen. De esta manera, el estudio de la satisfacción en el trabajo es de interés para la Psicología General, la Psicología del Trabajo, la Psicología Social y la Psicología Social de los Grupos, entre otros campos de ésta vertiente, puesto que el comportamiento organizacional y los efectos que ocasiona en el trabajador, su familia, el entorno social y en la propia organización puede alcanzar dimensiones indescriptibles, sean éstas de carácter positivo o negativo.

Es importante destacar, en este sentido, las ventajas que tendrá un trabajador cuando en su entorno familiar encuentre mecanismos compensatorios que le motiven para ver la vida de forma agradable y el trabajo como parte de ello pues, en caso de ocurrir lo contrario, este vínculo irá poco a poco desapareciendo por factores externos de cada contexto; sin embargo, es importante reconocer que la psicología puede aportar mecanismos y enfoques para generar una mejoría en las diversas relaciones interpersonales y así, propiciar un ambiente favorable entre sí.

Esto es, el aporte del psicólogo en la organización debe ser más allá que solo encontrar a la persona ideal que pueda cubrir a la perfección un puesto; debe generar una buena comunicación y relaciones interpersonales sanas dentro de la organización, pero para ello, es necesario que previamente esté capacitado para poder detectar aquellas situaciones que puedan generar insatisfacción en el trabajador, incluidas las que corresponden a las condiciones de trabajo, a la

organización laboral, a las relaciones interpersonales e, incluso, a la planta física de la empresa.

## INTRODUCCIÓN

La satisfacción en el trabajo es un tema que despierta cada vez mayor interés. Esta temática es importante tanto para las organizaciones como para los estudiosos que pretenden indagar al respecto. Es decir, tratar sobre la satisfacción en el trabajo se constituye en una variable central tanto en la investigación como en la teoría de las organizaciones. (Spector, 1997).

Al respecto, puede decirse que las organizaciones enfrentan problemáticas diversas en el desempeño, ocasionadas en gran medida por situaciones internas en los individuos que forman parte de las mismas. Una de las principales, es la falta de satisfacción laboral, la cual inhibe el desarrollo de un trabajo creativo e innovador.

La presente investigación tiene como objetivo conocer el grado de satisfacción laboral en personal operacional, identificando aquellos factores que influyen en la satisfacción e insatisfacción del trabajador y, por ende, las consecuencias que sufre al encontrarse en un medio ambiente de trabajo que le genera insatisfacción.

Lo que se busca, es contribuir al logro de que las organizaciones estén integradas por personas que trabajen coordinadamente para alcanzar determinados objetivos y, de manera recíproca, que los trabajadores obtengan un nivel de vida de calidad. En este sentido, no debe olvidarse que el trabajador es un elemento fundamental para hacer que las empresas o instituciones funcionen; esto es, el trabajo es el medio para llegar a hacer que los medios de producción operen, puesto que sin la intervención del hombre, la materia prima, los procesos y los procedimientos no tienen vida.

En vista de esa dependencia mutua, las organizaciones buscan ofrecer a sus trabajadores un nivel de satisfacción adecuado, recurriendo para ello a proporcionarles condiciones de trabajo basadas en los mínimos necesarios para satisfacer sus necesidades más elementales. Para ello, la mayoría utiliza un conjunto de incentivos que se pactan contractualmente o, en algunos casos, se otorgan discrecionalmente; no obstante, lo que se busca es traducirlos en una

fuerte motivación que estimule un mejor desempeño individual y mayor productividad organizacional.

Para dar cumplimiento a las metas propuestas, el trabajo se divide en cuatro capítulos. En el primero, se habla acerca del trabajo, por lo que se exponen aspectos que van desde la significación del vocablo, las ventajas y desventajas de éste, para luego transitar por el análisis de puestos y desencadenar con la caracterización del puesto de trabajo de surtidora, mismo que se adjudica a las personas que formaron parte de la muestra.

De condiciones laborales trata el segundo, en el que se destacan entre otras la jornada laboral, los días de descanso, las vacaciones, el salario y el aguinaldo. Así mismo se habla del Contrato Colectivo de Trabajo, considerado como el instrumento más importante en la regulación de las relaciones que se establecen entre la empresa y el trabajador, visto este último como miembro de una agrupación de trabajadores y no como ente individual; también se exponen algunos elementos para identificar lo que es el Reglamento Interno de Trabajo, el cual es el instrumento en el que se regulan los aspectos que deben regir en lo material y ambiental las relaciones laborales.

Para que las condiciones laborales funcionen correctamente no se debe olvidar el medio ambiente de trabajo ya que es primordial y se vincula para un buen funcionamiento integral, es así como en el capítulo tres se expone la conceptualización de éste para tener una óptima relación y comunicación con el grupo de pares, identificando el tipo de relaciones que existen; y así, conocer algunas ventajas y desventajas de una comunicación inadecuada entre compañeros.

En el capítulo cuatro se expone la temática de satisfacción laboral poniendo énfasis en la conceptualización y la naturaleza de ésta, para que así se puedan detectar las características o factores que inciden en ella; asimismo, se mencionan algunos elementos de la teoría de Frederick Herzberg y el modelo de expectativas

de Porter-Lawle, mismas que fungieron como conductoras de todo el proceso de investigación.

El trabajo se concluye con la interpretación de resultados en dos dimensiones: por un lado, se hace por pregunta y, por otro, se analizan e interpretan de manera agrupada.

La muestra estuvo integrada por un total de 37 participantes (mujeres) de la empresa Arabela, ubicada en el interior del parque Industrial Toluca 2000 quienes se encuentran laborando en el segundo turno con un horario de 3:00 a 11:00 pm.

Para llegar al logro de los objetivos se diseñó y aplicó un cuestionario (Anexo 1) con un total de 38 preguntas con opciones de respuesta tipo Likert, esto con la finalidad de conocer la concepción que tiene el trabajador acerca de un medio ambiente laboral satisfactorio o no satisfactorio.

## MARCO TEORICO

### CAPITULO 1: TRABAJO

#### 1.1 Conceptualización

Jacques (1994), se refiere al trabajo poniendo énfasis en que se realiza en una comunidad laboral en el marco de un contrato de empleo. Señala que el trabajo atañe a la esencia de la vida y agrega que el hombre, igual que todo organismo vivo, está comprometido en una conducta intencional, que establece metas y trabaja para lograrlas. Afirma que ese proceso de clarificación de elección y de toma de decisiones inherente a la realización de metas, es fundamental para la supervivencia.

También aclara que la realización de un trabajo satisfactorio es sustancial para el desarrollo, ya que redundando en niveles progresivos de crecimiento e integración mental que se producen cuando dicha experiencia logra confirmar la eficacia personal.

Meissner (1977), por su parte, se refiere al principio del trabajo como central en la experiencia humana. Lo define como un esfuerzo que, dirigido al logro de metas, sirve a determinados propósitos y que posee una medida de utilidad dentro de un marco personal significativo para cada sujeto en particular.

Para Fineman (1991), el significado del trabajo puede verse como una representación social, puesto que el sentido que se le atribuye depende en cierta medida de las creencias, normas y expectativas que existen en una determinada sociedad con respecto al trabajo.

Como consecuencia de los conceptos señalados, puede decirse que el trabajo representa en la actualidad uno de los aspectos más importantes de la vida personal, grupal, organizacional y social. Además, al ser una actividad humana que se realiza para obtener algo a cambio, en este sentido, tiene un aspecto extrínseco y/o instrumental.

Para el Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública (CESOP), en el significado del trabajo se localiza un indicador de motivación laboral, ya que se estudia desde una aproximación individual y considerando las reacciones emocionales. De esta manera, el trabajo puede ser una fuente importante de identidad y autoestima de la que derivan sentimientos positivos, que conducen a aumentar la implicación con el trabajo o, por el contrario, puede ser una fuente de frustración, aburrimiento y un sinsentido.

Señalado el alcance genérico del término, señala el propio CESOP, es preciso tener en cuenta que existen, además, la vertiente económica y la jurídica de ese concepto.

Atendiendo a la primera de ellas, el trabajo es concebido como un factor de la producción representado por la actividad humana aplicado a la producción de bienes y servicios, y cuya retribución se denomina salario. Asimismo, se dice que el trabajo consiste en el “ejercicio de nuestras facultades aplicado a la consecución de algún fin racional y es condición precisa del desarrollo y progreso humano en todas las esferas. No es, por tanto, todo trabajo un trabajo de carácter económico, sino únicamente aquel que se propone la satisfacción de las necesidades de este orden”.

En el mismo sentido, es considerado como “uno de los factores productivos básicos, junto con la tierra y el capital, que se combina con ellos para la producción de bienes y servicios. El trabajo, por su propia naturaleza, se negocia en un mercado con características propias, el mercado de trabajo”.

Para identificar la vertiente jurídica del concepto, se menciona que la Ley Federal del Trabajo (2005), en su artículo 3, identifica al término como un principio de Derecho Social, al establecer que “el trabajo es un derecho y un deber sociales, no es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien los presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia”.

## **1.2 Ventajas y desventajas del trabajo.**

Hoy en día las empresas requieren mecanismos ágiles que garanticen que sus empleados estén en contacto con sus actividades; en la mayoría de los casos, sus actividades están relacionadas con objetivos concretos que requieren la colaboración de varios trabajadores en conjunto (trabajo en equipo), quienes deben compartir información. Lo señalado implica mayor responsabilidad individual del trabajador para lograr el objetivo en común con la empresa.

La principal ventaja que se puede mencionar como consecuencia de contar con un empleo es la de obtener ingresos, mismos que deben ser los suficientes para cubrir las necesidades mínimas del trabajador. De ésta, se desprenden otras como la pertenencia a un sistema de seguridad social –en el que se contemplan diversos programas asistenciales, tales como la provisión de asistencia médica, hospitalización, medicación, jardines de niños, pensión por jubilación, etc.-, así como las prestaciones de ley o en su defecto superiores.

Lo referente a la edad para poder laborar es limitada, por lo que actúa como desventaja, ya que a cierta edad las habilidades motrices y físicas no son competitivas al comparar a una persona adulta joven con una adulta mayor, situación que se contrapone con el logro de los objetivos que persigue la empresa.

Otra posible desventaja puede serlo el horario establecido para desempeñar el puesto, ya que muchas personas encuentran dificultad para compatibilizar el tiempo laboral con el tiempo personal; sin embargo, de igual manera puede ser una ventaja ya que para otras personas el horario laboral establecido no es ningún inconveniente para desarrollar sus actividades diarias.

Otro punto al respecto son las deducciones, mismas que pueden ocasionar situaciones favorables o desfavorables para el trabajador. En la primera versión, puede observarse que son dirigidas a cubrir los montos adjudicados a la seguridad social, fondo de ahorro a corto y largo plazo, infonavit, etc., en tanto que en el segundo se ubica el rubro de los impuestos que se deducen en cada pago de

nómina y se entregan para la manutención de los órganos de gobierno y para la realización de obras públicas.

Finalmente, es importante mencionar que la política empresarial de solicitar que quienes presten sus servicios a la empresa sean las personas más idóneas para el puesto, actúa como un factor que hace que el trabajo sea favorable o no. En este sentido, debe recordarse que en la mayoría de las empresas se exige que los perfiles de puesto se cubran entre un 80 y 90%, lo que incide en que haya una mayor cantidad de personas desempleadas al estar inhabilitadas para cumplir con los estándares solicitados.

### **1.3 ANÁLISIS DE PUESTOS**

El análisis de puestos de trabajo puede ser definido como el estudio y descomposición de las responsabilidades o como proceso de investigación mediante el cual se determinan las tareas que componen el puesto, así como los conocimientos y características que debe reunir una persona para que la pueda desempeñar adecuadamente.

Según Bohlander y Snell (2008), es un proceso para obtener información acerca de los puestos mediante la determinación de los deberes, las tareas o las actividades de los mismos.

El análisis de puesto da como resultado una descripción escrita de las actividades que abarca un puesto, determinando la relación que tiene con otros y definiendo los conocimientos, habilidades y capacidades que necesita un empleado para realizar su trabajo, generando un informe de 20 o 30 actividades.

Su objetivo primordial es mejorar el desempeño y productividad de la organización; así como ayudar y adaptar las capacidades humanas a los requisitos del puesto.

Para Robbins (1994), es un proceso para determinar las actividades de un puesto. Señala los siguientes métodos para el análisis de puestos:

- De observación: un analista observa a los empleados de manera directa o analiza grabaciones de los mismos laborando.
- De entrevista personal: los ocupantes de algunos puestos son entrevistados de manera exhaustiva y los resultados de algunas entrevistas se combinan en un solo análisis del puesto. La entrevista también se puede realizar por grupos; es similar a la entrevista personal, la diferencia es que se entrevista de forma simultánea a varios titulares del puesto.
- Del cuestionario estructurado: los trabajadores señalan o califican las actividades que realizan en su trabajo en una larga lista de actividades posibles
- De conferencia técnica: se obtienen las características específicas de los puestos por medio de expertos, que suelen ser supervisores que conocen el tema a profundidad.
- De diario: los titulares de los puestos anotan en un diario las actividades cotidianas.

Conforme a lo señalado, el propio autor observa que existen diferentes métodos para el análisis de los puestos de trabajo, por lo que en función de su naturaleza se debe escoger el más idóneo para la obtención de información del mismo.

Menciona, asimismo, algunos beneficios que se tienen mediante el análisis de puestos:

- **Empresa:**
  - Señala las lagunas que existen en la organización del trabajo y el encadenamiento de los puestos y funciones.
  - Es una de las bases para un sistema técnico de ascensos.
  - Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo
  - Fija responsabilidades en la ejecución del trabajo.
- **Supervisores:**

- Ayuda a explicar al trabajador la labor que desarrolla.
- Les da conocimiento preciso y concreto de las operaciones permitiendo distribuir mejor el trabajo.
- Permite buscar al trabajador más apto para cada puesto.
  
- **Trabajador:**
  - Le hace conocer con precisión lo que debe hacer.
  - Le señala con claridad su responsabilidad.
  - Le ayuda a conocer si está laborando bien.
  - Impide que sus funciones invadan el campo de otros.
  - Le señala sus fallas y aciertos.
  
- **Recursos humanos:**
  - Proporciona la información para reclutar y seleccionar el personal.
  - Permite colocar al trabajador en el puesto adecuado.
  - Es una base para el entrenamiento del personal.
  - Es la base para un sistema de valuación de puestos.
  - Permite calificar la eficiencia o el desempeño del trabajador.

Señala, también, que para llevar a cabo el proceso de análisis de puestos, es necesario realizar lo siguiente:

**A) Actividades previas:**

- Solicitar autorización de la gerencia.
- Acordar las actividades con el sindicato.
- Difusión a los trabajadores
- Preparación de analistas.

**B) Definición de la terminología:**

Se refiere a proporcionar el significado de los conceptos que se tomaran en consideración para llevar a cabo el proceso, tales como: puesto, descripción genérica, descripción analítica, análisis de puestos, especificación del puesto y condiciones de trabajo, entre otros.

### **C) Recolección de la información:**

Esta puede llevarse a cabo mediante el uso de diversos instrumentos: el cuestionario, la entrevista, la cédula de observación, reportes de los supervisores y reportes de actividades del trabajador.

### **D) Descripción:**

Son las características y actividades del puesto. Su contenido es el siguiente: Encabezado, título del puesto, nombre o clave del puesto, ubicación del puesto, especificaciones de la(s) máquina(s) o herramienta(s) empleada(s), jerarquía y contactos dentro y fuera de la empresa, puestos superior e inferior, puestos de mayor afinidad, número de trabajadores que desempeñan el puesto, nombre y firma del analista y del supervisor inmediato del puesto y fecha de análisis. En general hay dos tipos de descripción: **genérica** (consiste en una explicación del conjunto de las actividades del puesto consideradas como un todo); y **específica** (consiste en una exposición detallada de todas y cada una de las operaciones y/o actividades que realice el trabajador).

### **E) Especificaciones:**

Son los requisitos mínimos para que el puesto sea eficientemente desempeñado. Existen varios factores a considerar, los más comunes son: habilidad (experiencia, conocimientos, iniciativa, etc.), responsabilidad (en equipo, en información, en personal, en valores, etc.), condiciones de trabajo (riesgo, lugar de trabajo insalubre, iluminación, etc.); y, esfuerzo (físico y mental).

### **F) Perfil del puesto:**

En este deben considerarse aspectos como los siguientes: edad, sexo, escolaridad, experiencia (en años), rasgos psicológicos y físicos.

### **G) Presentación de la propuesta e informe final:**

Este debe contener lo siguiente: propuesta, índice, introducción y objetivo del análisis

### **H) Programa de actividades (4 etapas):**

- **Oficio** de autorización
- **Calendarización** de las actividades,
- **Informe final**
- **Metodología**

### **1.4 Descripción del puesto (surtidoras Arabela)**

A continuación se describe el perfil de puesto, entendido como el conjunto de actividades, responsabilidades, cualidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal de las trabajadoras donde se realizó la aplicación del instrumento:

<b>TITULO DEL PUESTO:</b> SURTIDORA	<b>REPORTA A:</b> SUPERVISOR DE LINEA
<b>Nombre o clave del puesto:</b> Surtidora	
<b>Ubicación del puesto:</b> Operaciones	

#### **UTENSILIOS**

- Plastiflecha
- Alarma
- Monitor
- Línea de surtido
- Computadora
- Equipo de protección personal

- Hoja de control de críticos
- Papelería
- Etiquetas

Jerarquía:



**Puestos superior e inferior:**

- Superior: Dirección de logística, Gerente de operaciones y Supervisor de líneas de surtido
- Inferior: No tiene

**Puestos de mayor afinidad:** Supervisores, Cerradores y Abastecedores

Número de trabajadores que desempeñan el puesto: 37 surtidoras por turno

**Descripción genérica:** Su actividad principal es surtir el número de pedidos asignados por zona y por tiempo cumpliendo con los estándares de calidad.

### Descripción específica de actividades:

FUNCIONES	ACTIVIDADES	FRECUENCIA
1. Colocar lista de surtido	Fijar con una plastiflecha la lista de surtido en la caja donde se surtirá el pedido	Diario
2. Pegar la etiqueta en la caja de pedido	Al pegar la etiqueta debe verificar que el número de pedido sea el mismo que el de la lista de surtido	Diario
3. Surtido de papelería	Agregar a cada pedido las piezas de papelería que correspondan	Diario
4. Surtido de productos	Surtir los productos de su estación que le soliciten en cada lista de surtido	Diario
5. Control de críticos	Anotar en la solapa de la caja la cantidad y clave de los productos críticos que existan en su estación, registrando en la hoja de control la clave, zona y hora en que se empieza a anotar el producto	Diario
6. Control de agotados	Registrar en la hoja de control de críticos la clave, zona y hora en que se empieza a agotar el producto cuando sea el caso	Diario
7. Orden y limpieza	Limpiar y ordenar su estación de trabajo	Diario
8. Doble chequeo	Verificar el correcto surtido de los pedidos que el supervisor indique	Cuando se requiera
9. Volantear	Cubrir a sus compañeras cada vez que sea necesario	Cuando se requiera
10. Surtido de críticos	Completar pedidos en función de lo que este marcado en la solapa de la caja	Cuando se requiera
11. Armado de BOL y relacionar con reacondicionamiento	Armar paquetes de 12 piezas en bolsa individual y relacionar productos en mal estado para su envío al área de reacondicionamiento	Cuando se requiera
12. Devolución de campaña	Contar y relacionar todas las claves que se regresan al almacén	Cuando se requiera

## **CAPÍTULO 2: CONDICIONES LABORALES**

### **2.1 Conceptualización**

Las condiciones de trabajo están basadas en el principio de igualdad sustantiva entre mujeres y hombres, por lo que en ningún caso podrán ser inferiores a las fijadas en la Ley y deberán ser proporcionales a la importancia de los servicios e iguales para trabajos iguales. En consecuencia, no podrán establecerse diferencias y/o exclusiones por motivo de origen étnico o nacionalidad, sexo, género, edad, discapacidad, condición social, condiciones de salud, religión, opiniones, preferencias sexuales, condiciones de embarazo, responsabilidades familiares o estado civil, salvo las modalidades expresamente consignadas en la Ley Federal del Trabajo (LFT, 2013). Dichas condiciones deberán ser establecidas en los contratos individuales o colectivos.

Las condiciones laborales son de gran importancia para el patrón y el trabajador, ya que repercuten tanto en uno como en otro. Por ejemplo, una jornada de trabajo equivocadamente planeada puede producir la necesidad de que esta se prolongue constantemente, obligando al patrón al pago de tiempo extraordinario, sobre la base de salario doble y en ocasiones hasta triple, en tanto que para el trabajador esta situación representa un beneficio, puesto que sus ingresos se incrementan.

De manera particular, la LFT (2013), señala como condiciones de trabajo: la jornada laboral, días de descanso, vacaciones, salario y aguinaldo, describiéndolos de la siguiente manera:

#### **a) Jornada laboral**

Esta comprende el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del patrón para desarrollar sus labores; es decir, desde que está listo para iniciar el desempeño de sus labores hasta que concluye la duración fijada para el turno que le corresponde.

La duración de dicha jornada es fijada por el patrón y el trabajador, sin que pueda exceder de los máximos legales, siendo estos los siguientes: la jornada matutina tiene una duración máxima de 8 horas; la vespertina de 7.5 horas y la nocturna de 7 horas.

Además, es importante tomar en consideración las disposiciones contenidas en los siguientes artículos de la LFT (2013):

Artículo 63. Durante la jornada continua de trabajo se concederá al trabajador un descanso de media hora, por lo menos.

Artículo 64. Cuando el trabajador no pueda salir del lugar donde presta sus servicios durante las horas de reposo o de comidas, el tiempo correspondiente le será computado como tiempo efectivo de la jornada de trabajo.

Artículo 65. En los casos de siniestro o riesgo inminente en que peligre la vida del trabajador, de sus compañeros o del patrón, o la existencia misma de la empresa, la jornada de trabajo podrá prolongarse por el tiempo estrictamente indispensable para evitar esos males.

Artículo 66. Podrá también prolongarse la jornada de trabajo por circunstancias extraordinarias, sin exceder nunca de tres horas diarias ni de tres veces en una semana.

Artículo 67. Las horas de trabajo a que se refiere el artículo 65, se retribuirán con una cantidad igual a la que corresponda a cada una de las horas de la jornada.

Durante la jornada laboral el trabajador debe gozar de un previo descanso o reposo, ya que las actividades continuas que realiza requieren una fuerza que varía dependiendo de la actividad a desarrollar. Los lapsos de descanso deben ser más duraderos cuando se laboren horas extras, de donde se desprende la obligación al patrón de no exceder este tiempo laborando, ya que el organismo de cada trabajador es diferente

#### **b) Días de descanso**

A este respecto, señala la ley que por cada seis días de labores, el trabajador disfrutará, al menos, de un día de descanso con goce de salario íntegro. Aquellos

trabajadores que laboren en día domingo, tendrán derecho a una prima adicional de un 25% sobre el salario de los días ordinarios de trabajo.

En los trabajos que requieren una labor continua, los trabajadores y el patrón fijarán de común acuerdo los días en que los trabajadores deban disfrutar de descanso.

Como comentario de la expositora, es importante señalar que la jornada laboral de 48 horas a la semana, de la cual se desprende lo mencionado en el primer párrafo de este rubro, en la práctica laboral se modifica continuamente en los contratos colectivos de trabajo, de manera que se pacta una jornada semanal de 40 horas, misma que normalmente se cubre en cinco días de la semana derivando en que el trabajador goce de dos días de descanso.

### **c) Vacaciones**

Con relación a este tópico, expresa el artículo 76 de la LFT (2013), que:

Los trabajadores que tengan más de un año de servicios disfrutarán de un período anual de vacaciones pagadas, que en ningún caso podrán ser inferiores a seis días laborables, y que aumentará en dos días laborables, hasta llegar a doce, por cada año subsecuente de servicios.

Después del cuarto año, el período vacacional aumentará en dos días por cada cinco años de servicios.

A lo anterior, como comentario personal se agrega que desde la perspectiva psicológica el descanso del trabajador es primordial, ya que la cotidianidad laboral puede producirle alteraciones en diversos ámbitos, derivadas de algunas condiciones ambientales, tales como el ruido y las relaciones interpersonales, lo que a la postre puede generarle estrés, problemas familiares y cambios repentinos de humor, entre otros aspectos.

A lo anterior debe agregarse que el lapso de descanso y la prima vacacional que recibe el trabajador como estímulo, regularmente impactan en propiciar o

mejorar la convivencia familiar, el descanso o reposo, las actividades recreativas, etc.; además de que incentiva al trabajador para un mejor desempeño en sus actividades laborales. Es decir, lo observado en los centros de trabajo es que cuando el trabajador disfruta ampliamente de su periodo vacacional, al reincorporarse a sus actividades laborales incrementa su rendimiento; a diferencia de lo que le ocurre al acercarse dicho periodo, cuando disminuye su productividad quizá derivada de la fatiga y el estrés en que se desenvuelve en ese momento.

#### **d) Salario**

Dispone la LFT (2013), que salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo. Señala también que los trabajadores dispondrán libremente de sus salarios y el derecho a percibirlo es irrenunciable, por lo que bajo ninguna circunstancia podrán ser embargados, salvo el caso de pensiones alimenticias decretadas por la autoridad competente.

Este puede fijarse por unidad de tiempo, por unidad de obra, por comisión, a precio alzado o de cualquier otra manera.

##### **Salario por unidad de tiempo:**

El trabajador está obligado a laborar durante la jornada de trabajo para la que fue contratado, misma que debe figurar en el respectivo contrato y recibir el salario convenido.

En este tipo de salario se requiere una eficaz supervisión, pues desgraciadamente el trabajador, cediendo a las inclinaciones de la naturaleza humana hacia el menor esfuerzo, procura laborar sin el empeño necesario y, en ocasiones, busca la forma de dejar trabajo pendiente para que el patrón se vea obligado a pedirle que lo haga en tiempo extraordinario, con pago doble.

##### **Salario por unidad de obra:**

En este se conviene en pagar una cantidad de dinero por cada pieza o unidad que haga el trabajador. La suma de las unidades realizadas durante la jornada, será la base para calcular el salario.

Dispone la LFT (Art. 84), que en este caso, además de especificarse la naturaleza de la obra, se hará constar la cantidad y calidad del material, el estado de la herramienta y útiles que el patrón, en su caso, proporcione para ejecutar la obra, y el tiempo por el que los pondrá a disposición del trabajador, sin que pueda exigir cantidad alguna por concepto del desgaste natural que sufra la herramienta como consecuencia del trabajo. Y, asimismo, que en el salario por unidad de obra, la retribución que se pague será tal, que para un trabajo normal, en una jornada de ocho horas, dé por resultado el monto del salario mínimo, por lo menos. (Art. 85).

Para calcular el salario en esta modalidad y, en general, cuando la retribución sea variable, se tomará como salario diario el promedio de las percepciones obtenidas en los treinta días efectivamente trabajados antes del nacimiento del derecho. Si en ese lapso hubiese habido aumento en el salario, se tomará como base el promedio de las percepciones obtenidas por el trabajador a partir de la fecha del aumento.

Como se observa, el salario por unidad de obra tiene ventajas y desventajas, ya que si bien estimula al trabajador para obtener una mayor remuneración, en cambio puede originar que los artículos producidos no sean de la mejor calidad, pues para hacer más, se descuidan los detalles de un buen trabajo. Desde un punto de vista social este tipo de salario es combatido por los sindicatos y sus dirigentes, que argumentan que el obrero no se preocupa por su salud con tal de generar mayor ingreso.

**Salario por comisión:** Se establece una modalidad semejante al salario por unidad de obra, pues se calcula un porcentaje sobre ventas realizadas, por ejemplo y esto constituye lo que deba pagarse.

Surge de la combinación de los dos sistemas de salarios anteriores, consiste en fijar la tarea o cantidad normal de trabajo que debe ejecutar el trabajador dentro de su jornada normal, establecer para ésta un salario fijo o de base y retribuir por separado cada unidad laborada que exceda de la tarea, lo que produce el efecto de que el trabajador más diligente o más hábil obtiene, además de su salario regular, una suma adicional, llamada bonificación o comisión.

**Salario a precio alzado:** Es aquel donde se combinan los salarios por unidad de tiempo y por unidad de obra, así que la retribución se paga en función de la obra que el patrón se proponga ejecutar.

Es importante observar que sea cual sea el caso, siempre el salario debe ser remunerador y nunca menor al fijado como mínimo de acuerdo con las disposiciones de la Ley. Al efecto, para fijar el importe del salario se tomarán en consideración la cantidad y calidad del trabajo.

Además, es necesario conocer las distintas formas de pactar el salario que autoriza la ley, para escoger la que más convenga a las necesidades concretas del negocio y del trabajador.

Los plazos para el pago del salario nunca podrán ser mayores de una semana para las personas que desempeñan un trabajo material y de quince días para los demás trabajadores.

Finalmente, debe destacarse que si el salario no está fijado de manera que el trabajador se sienta motivado a recibirlo, puede producir malos resultados para la productividad en el centro de trabajo.

#### **e) Aguinaldo**

La Ley Federal del Trabajo, en su artículo 87, establece que los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo anual que deberá pagarse antes del día veinte de diciembre de cada año, mismo que será equivalente a quince días de salario por lo

menos, precisándose además que los trabajadores que no hayan cumplido el año de servicios, independientemente de que se encuentren laborando o no en la fecha de pago del aguinaldo, tendrán derecho a que se les retribuya la parte proporcional del mismo de conformidad con el tiempo que hubieren trabajado, cualquiera que fuere éste.

Sin embargo, algunos patrones otorgan a sus trabajadores un aguinaldo superior a los 15 días que establece la LFT y en algunos casos lo entregan en dos pagos, es decir, el primero se efectúa en diciembre y otro en enero, lo que le permite al trabajador hacer frente a los gastos de día de reyes y a la cuesta de enero, entre otros aspectos.

Asimismo, algunos patrones anticipan el aguinaldo en el transcurso del año, situación permitida por la LFT, al considerar que la fecha máxima para el pago es el día 20 de diciembre. La finalidad de que el aguinaldo se entregue a los trabajadores antes de la fecha indicada es para que gocen de poder adquisitivo y, de esa manera, contribuyan a la regeneración del sistema productivo, pues es sabido que en las festividades de navidad y año nuevo los trabajadores requieren hacer gastos extras, que no pueden cubrir con su salario normal.

Además de lo mencionado, es importante destacar que en la vida del trabajador se presentan dos momentos que para él mismo representan periodos de amplia satisfacción; estas son durante el mes de mayo, cuando se recibe el reparto de utilidades y el mes de diciembre cuando se recibe el aguinaldo. En estos periodos, generalmente el personal está conforme ya que es la recompensa a su esfuerzo diario. Dichas percepciones, aun cuando pueden tener destinos diversos, lo más común es que se enfoquen al ahorro o pago de deudas y créditos, de modo que con ello se fortalece su liquidez y se obtiene mayor tranquilidad para afrontar las situaciones más apremiantes a corto plazo.

## **2.2 Contrato Colectivo de Trabajo**

Es este el instrumento que, de manera general, regula todos o casi todos los aspectos vinculados con las relaciones laborales que imperan entre patrones y trabajadores, estos a través de la organización gremial denominada sindicato, como se desprende de lo indicado por el art. 386 de la LFT (2013), en los siguientes términos: *Contrato colectivo de trabajo es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones<sup>1</sup> o uno o varios sindicatos de patronos, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos.*

De este concepto se desprende que los patrones y los trabajadores, a través de sus organizaciones sindicales, o estos últimos de manera personal, pueden fungir como actores del contrato colectivo. (De la Cueva, 1984).

El espíritu que orienta la conformación del contrato colectivo de trabajo, es que bajo el principio de equidad, trabajadores y patrones determinen de manera libre las condiciones de trabajo que van a estar vigentes durante un determinado tiempo, tomando como base los mínimos que establece la LFT y con la pretensión de que por su conducto logre materializarse la justicia social.

De lo anterior se desprende para el patrón la obligación de que cuando emplee trabajadores miembros de un sindicato debe celebrar con éste, cuando lo solicite, un contrato colectivo y, en caso de que se niegue, los trabajadores podrán ejercitar el derecho de huelga conforme a lo señalado por la propia ley.

Como regla general, los contratos colectivos de trabajo han de constar por escrito y deben inscribirse en registros públicos, por la necesidad que existe de que su contenido sea conocido con certidumbre, no solamente por los miembros del sindicato contratante, sino también por las personas que por virtud de la representación ejercida por aquél, se encuentran ligadas por el contrato.

El contrato colectivo, conforme a lo dispuesto por la LFT, debe contener los siguientes aspectos:

---

<sup>1</sup> Según el art. 10 de la LFT (2013): Patrón es la persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores

- I. Los nombres y domicilios de los contratantes.
- II. Las empresas y establecimientos que abarque
- III. Su duración o la expresión de ser por tiempo indeterminado o para obra determinada.
- IV. Las jornadas de trabajo
- V. Los días de descanso y vacaciones
- VI. El monto de los salarios.
- VII. Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores en la empresa o establecimientos que comprenda
- VIII. Disposiciones sobre la capacitación o adiestramiento inicial que se deba impartir a quienes vayan a ingresar a laborar a la empresa o establecimiento.
- IX. Las bases sobre la integración y funcionamiento de las comisiones que deben integrarse de acuerdo con la ley
- X. Las demás estipulaciones que convengan las partes.

No producirá efectos de contrato colectivo el convenio al que falte la determinación de los salarios. Si faltan las estipulaciones sobre jornada de trabajo, días de descanso y vacaciones, se aplicarán las disposiciones legales.

### **2.3 Reglamento Interno de Trabajo**

Es un conjunto de disposiciones internas de cada organización en las que se describen las medidas de orden técnico (servicios de atención directa), orden administrativo (servicios de atención indirecta), aspectos funcionales, derechos y obligaciones del personal administrativo y directivo; así como otras de carácter general para los clientes internos y externos.

En general, se trata de un instrumento por medio del cual el empleador y los representantes de los trabajadores regulan las obligaciones y prohibiciones a que deben sujetarse unos y otros en relación con sus labores, permanencia y vida en la empresa. Sus disposiciones son de observancia general para todos los trabajadores, el empleador y sus representantes en el centro de trabajo

El objetivo que se persigue con el reglamento es impulsar los valores de la organización, dando un sentido al trabajo diario y coadyuvar a alcanzar niveles óptimos de productividad, así como que los trabajadores tengan conocimiento sobre su contrato colectivo de trabajo.

Según la LFT (2013), todo Reglamento Interior de Trabajo debe contener los siguientes aspectos:

I. Horas de entrada y salida de los trabajadores, tiempo destinado para las comidas y periodos de reposo durante la jornada.

II. Lugar y momento en que deben comenzar y terminar las jornadas de trabajo.

III. Días y horas fijados para hacer la limpieza de los establecimientos, maquinaria, aparatos y útiles de trabajo.

IV. Días y lugares de pago.

V. Normas para el uso de los asientos o sillas a que se refiere el artículo 132, fracción V.<sup>2</sup>

VI. Normas para prevenir los riesgos de trabajo e instrucciones para prestar los primeros auxilios;

VII. Labores insalubres y peligrosas que no deben desempeñar los menores y la protección que deben tener las trabajadoras embarazadas

VIII. Tiempo y forma en que los trabajadores deben someterse a los exámenes médicos, previos o periódicos, y a las medidas profilácticas que dicten las autoridades

IX. Permisos y licencias.

---

<sup>2</sup> Mantener el número suficiente de asientos o sillas a disposición de los trabajadores en las casas comerciales, oficinas, hoteles, restaurantes y otros centros de trabajo análogos. La misma disposición se observará en los establecimientos industriales cuando lo permita la naturaleza del trabajo.

X. Disposiciones disciplinarias y procedimientos para su aplicación. La suspensión en el trabajo como medida disciplinaria, no podrá exceder de ocho días. El trabajador tendrá derecho a ser oído antes de que se aplique la sanción.

XI. Las demás normas necesarias y convenientes de acuerdo con la naturaleza de cada empresa o establecimiento, para conseguir la mayor seguridad y regularidad en el desarrollo del trabajo.

#### **2.4 Ventajas y desventajas**

Algunas ventajas que tienen los trabajadores son las prestaciones que les son otorgadas por parte de la empresa, relativamente algunas cubren al cien por ciento las necesidades de cada trabajador, en algunas otras instituciones les otorgan prestaciones mínimas y en alguna ocasión ninguna; por consecuente sería una desventaja para el empleado.

Cada institución tiene políticas y objetivos a largo plazo, lo cual implica la cultura de cada una para que puedan ser definidas literalmente como empresas socialmente responsables, en las que varias personas desearían laborar.

## **CAPÍTULO 3: MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO**

Antes de empezar a hablar sobre el ambiente laboral, debe saberse un poco sobre lo que es el comportamiento organizacional, por lo que este va a ser el punto de partida.

El comportamiento organizacional es el estudio del comportamiento humano en el lugar de trabajo, la interacción de personas y la organización misma. Con el estudio del comportamiento organizacional se atienden cuatro factores: desarrollo de habilidades en los integrantes de la organización; crecimiento personal; mejora de la eficacia organizacional; y, aguzamiento y refinamiento del sentido común.

En general, puede decirse que la historia del comportamiento organizacional tiene sus raíces en el enfoque conductista de la administración, en la cual se cree que la atención específica a las necesidades de los trabajadores crea una mayor satisfacción y productividad. Esto se creyó debido a los estudios que efectuó Hawthorne, en dónde cada vez que aumentaba la luz en una subsidiaria aumentaba la productividad de los trabajadores; sin embargo, parece que como efecto del condicionamiento logrado, cuando se bajó la intensidad de la luz la productividad siguió subiendo, por lo que se llegó a la conclusión de que los trabajadores se sentían importantes ya que estaban siendo observados. Esta creencia ha sido criticada por carecer de rigor científico.

### **3.1 Conceptualización**

Volviendo a la temática central del apartado, es importante mencionar que el ambiente laboral de la empresa es un factor que tiene gran incidencia en el desempeño y la productividad del trabajador.

Dice Rubio (2013), que en general cuando se habla del "clima laboral", se hace referencia al medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la

propia actividad de cada uno. Es la alta dirección, con su cultura y sus sistemas de gestión, la que proporciona o no el terreno adecuado para un buen clima laboral; es decir, forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas. En consecuencia, mientras un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales y a generar una sensación de satisfacción entre los integrantes de la comunidad laboral, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y bajo rendimiento.

Para medir el "clima laboral" lo normal es utilizar "escalas de evaluación", tales como las siguientes: WES (Work Enviroment Scale), la CL-SPC y la EDCO (Escala de Clima Laboral).

Algunos aspectos que se evalúan del clima laboral, según la propia autora, son los siguientes:

- **Independencia.** Esta mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales.
- **Condiciones físicas.** Aquí se contemplan las características medioambientales en las que se desarrolla el trabajo: iluminación, sonido, distribución de los espacios, ubicación (situación) de las personas, utensilios, etc. Se ha demostrado científicamente que las mejoras hechas en la iluminación aumentan significativamente la productividad.
- **Liderazgo.** Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa permitiendo fomentar el éxito.
- **Relaciones.** En este aspecto se evalúan tanto aspectos cualitativos como cuantitativos en el ámbito de las relaciones. Con los resultados obtenidos se diseñan "sociogramas" que reflejan: la cantidad de relaciones que se establecen; el número de amistades; quiénes no se relacionan nunca aunque trabajen codo con codo; la cohesión entre los diferentes subgrupos,

etc. El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes.

- **Implicación.** Es el grado de entrega de los empleados hacia la empresa. Es muy importante saber que no hay implicación sin un liderazgo eficiente y sin unas condiciones laborales aceptables. Cuando se presentan estos últimos, aparece el escapismo, el ausentismo o la dejadez.
- **Organización.** Esta hace referencia a si existen o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo.
- **Reconocimiento.** Se trata de averiguar si la empresa tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho. En el área comercial, el reconocimiento se utiliza como instrumento para crear un espíritu combativo entre los vendedores, por ejemplo estableciendo premios anuales para los mejores. Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente.
- **Remuneraciones.** El sistema de remuneración es fundamental. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. Hay una peligrosa tendencia al respecto: la asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe, los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento. Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles. Esto genera un ambiente hacia el logro y fomenta el esfuerzo.
- **Igualdad.** Esta es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. La escala permite observar si existe algún tipo de discriminación. El amiguismo y la falta de criterio ponen en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza.
- **Otros factores.** Hay otros factores que influyen en el clima laboral: la formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los

horarios, los servicios médicos, etcétera. También es importante señalar que no se puede hablar de un único clima laboral, sino de la existencia de subclimas que coexisten simultáneamente. Así, una unidad de negocio dentro de una organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede ser o llegar a ser muy deficiente.

En términos generales, puede decirse que las situaciones tanto favorables como desfavorables en una empresa hablan del ambiente de trabajo en el que se desarrollan los empleados y de su repercusión directa en la manera como desempeñan sus labores.

En este sentido, con frecuencia pueden observarse personas que se expresan bien y con gusto sobre la empresa donde trabajan. Dicen que se sienten contentos con sus compañeros, escuchados por su jefe y que, cuando existen dificultades o malentendidos, siempre se les puede buscar una solución porque está abierta la comunicación.

No obstante, en el extremo opuesto están las personas que se quejan con amargura del lugar donde trabajan. Son los empleados que laboran en un ambiente difícil, pesado y, que si no fuera porque realmente necesitan el trabajo, preferirían otro empleo.

Como puede observarse, las situaciones positivas y negativas en una empresa hablan del ambiente de trabajo en el que se desarrollan los empleados y de su repercusión directa en la manera como desempeñan sus labores.

Como consecuencia de lo señalado, algunos elementos que influyen de manera directa y se deben comprender para configurar el clima de trabajo de una empresa son los siguientes:

- **Comportamientos individuales y de grupo:** Referido a las conductas que tienen los empleados dentro de la empresa, enfatizándose en la manera como el individuo se relaciona con sus compañeros de trabajo, en función de sus valores, actitudes, intereses, nivel jerárquico, motivacionales, etc.

- **Estructura de la organización:** Esta puede modificar el clima laboral ya que, por ejemplo, es diferente trabajar en una organización con demasiados niveles jerárquicos que en una más simple.
- **Procesos organizacionales:** Son aquellos métodos y procedimientos que en toda empresa existen para desarrollar de una manera determinada el trabajo. Es decir, comprende los procesos de producción, las políticas de pago salarial, etc. Se refiere sobre todo a los procesos grupales que se dan en la interacción de personas que conforman la empresa, es quizá el aspecto que con menos objetividad puede evaluarse y el que más influye en la percepción del clima que tienen los empleados.
- **Estructura física de la empresa:** Se refiere a aquellos aspectos concretos del edificio, disposición de oficinas, mobiliario, ubicación geográfica, facilidad de transporte, temperatura, nivel de ruido, intensidad de la iluminación, etc., mismos que pueden influir en el estado de ánimo de la persona que ejecuta su trabajo dentro de la empresa.

Como se señaló antes, el clima laboral de la empresa repercute en la satisfacción que tienen los empleados en el trabajo, en la calidad de sus labores, en el logro de los objetivos individuales y grupales, en la cohesión del grupo, la eficacia, eficiencia y adaptación organizacional, en las tasas de rotación y ausentismo, etc.

Lo mencionado permite afirmar que para que un trabajador rinda y alcance todo su potencial, debe tener las condiciones adecuadas. Es decir, no basta con que tenga el entrenamiento y las herramientas necesarias, pues hace falta también que se sienta cómodo en su trabajo, en el medio, con sus compañeros de trabajo y sobre todo, con sus jefes o líderes.

Como contrasentido, en un ambiente laboral inapropiado puede observarse desde un suicidio, hasta un bajo rendimiento de los empleados, lo cual resulta económicamente costoso para la empresa y la sociedad y, a la vez, da pauta a descuidos en diversas áreas de las que conforman el ambiente laboral. Incluso, es común que las empresas inviertan una gran inversión para algo que no es

primordial, equivocándose rotundamente, puesto que los costos de un ambiente laboral pésimo harán que el desempeño y productividad de los empleados disminuya considerablemente, lo que resultará más costoso que si es invertido en el mejoramiento del ambiente laboral.

Pese a lo mencionado, aun en la actualidad es frecuente ver que, desafortunadamente, muchas empresas tratan a sus empleados como una mercancía más, olvidando que son humanos y que tienen necesidades especiales, mismas que si no son satisfechas no rendirán al 100% como espera la empresa.

### **3.2 Relaciones con el grupo de pares**

Puede definirse el vocablo grupo como aquello que está formado por una pluralidad de individuos. También se denomina como *“un conjunto de dos o más personas, cada una de las cuales con una identificación reconocida por el resto y que mantiene algún tipo de vínculo o relación entre sí”* (Macionis, 2007).

El grupo de pares es un agente de socialización formado por un grupo social de miembros de edad homogénea, (igual generación); y cuyas relaciones son de tipo primario, esta definición posee tres elementos: grupo social, generación y relaciones de grupo primario.

Efectivamente, las personas se relacionan entre sí, interactúan, pero esta interacción se realiza, generalmente, en el interior de los grupos a los que pertenecen, en este caso es la pertenencia a la organización y el grupo de trabajo.

Un grupo se identifica por las siguientes características:

### **3.3 Tipos de relaciones con el grupo de pares**

La pluralidad de personas que conforman un grupo social equivale a diversas características que se consideran predicables de la noción de grupo de pares. A continuación se describen cada una de estas características:

- a) Interacción recíproca.** Los miembros mantienen entre sí relaciones regulares que se ajustan a pautas normadas y tienen una duración suficiente como para que cristalicen en una estructura interna de status y roles. Dicho en otras palabras, la interacción se realiza conforme a pautas derivadas de la organización (aunque sea informal) de los individuos en una estructura de status y roles. No es necesario que tal organización esté formalmente reconocida.
- b) Conciencia de grupo.** La existencia del grupo exige que sus miembros se identifiquen a sí mismo como tales. Es necesario que entre sus miembros exista una conciencia particular de grupo, de modo que, en virtud de ella, se vean a sí mismos formando una unidad discernible. Sus componentes se ven a sí mismos como un nosotros perfectamente diferenciado de los otros.
- c) Existencia de objetivos, valores y actividades compartidas.** Esta conciencia de grupo deriva del hecho de que sus miembros comparten un conjunto de objetivos, valores y creencias comunes. La existencia de objetivos, valores, actitudes y sentimientos compartidos, es otro rasgo esencial en la definición de grupo. La cohesión del grupo depende del grado de aceptación de estos objetivos y valores que, con frecuencia, cristaliza en una simbología y una parafernalia ritual cuya función suele ser reforzar la conciencia de grupo y afirmar la vigencia de los valores y actitudes compartidas; en definitiva, reforzar la unidad e identidad del grupo.
- d) Estabilidad y duración relativa.** La emergencia de normas, valores y objetivos, así como la definición de los diferentes status y roles asociados, exige que la interacción entre los miembros tenga una cierta duración en el tiempo. Esto distingue al grupo de una mera reunión accidental de personas. No obstante, la duración en el tiempo es un criterio relativo que depende enteramente del tipo de grupo de que se trate. Desde el grupo que se forma para la realización de una tarea concreta y se disuelve una vez finalizada ésta, hasta la estabilidad y permanencia del grupo familiar.

**e) Reconocimiento como tal.** Esta característica es complementaria a la de conciencia del grupo; aquí no se trata de asumir desde dentro del grupo un nosotros, sino que desde fuera sea el resto de la sociedad, o al menos el entorno más cercano, el que reconozca un nosotros. La identidad de los grupos sociales nace de la interrelación entre la conciencia de grupo y el reconocimiento exterior.

Dichas relaciones se llevan a cabo de los denominados grupos de trabajo, mismos que son conceptuados por diversos autores, como lo señalan Bayona Bohórquez & Heredia Cruz (2012), para quienes:

- ✓ Hackman (1987) los define como “unidades responsables de producir bienes o proveer servicios, cuya membresía es generalmente estable, con una dedicación a sus actividades de tiempo completo y vinculación formal a una organización”.
- ✓ Sundstrom, De Meuse & Futrell (1990) los definen como “pequeños grupos de individuos interdependientes que comparten la responsabilidad de los resultados de sus organizaciones”; y
- ✓ Salas, Dickinson, Converse & Tannenbaum (1992) los entienden como: Una agrupación de dos o más personas que interactúan de forma dinámica, interdependiente y adaptativa hacia una misión u objetivo valorado, que tienen asignados unos roles o funciones específicas para desarrollar y que tienen una membresía limitada en el tiempo.
- ✓ Finalmente, Kozlowski & Ilgen (2006) ofrecen una definición más robusta que supone: a) Dos o más individuos que b) interactúen socialmente (cara a cara o de forma virtual); c) que posean uno o más objetivos comunes; d) se han reunido para desarrollar una tarea organizacional relevante; e) demuestren interdependencia con respecto a la carga de trabajo, objetivos y resultados; f) tengan diferentes roles y responsabilidades; y g) se encuentren inmersos en un sistema organizacional.

A partir de estas concepciones se pueden encontrar diferentes aspectos connaturales a los equipos de trabajo, como interdependencia, responsabilidad compartida, objetivos compartidos, especialización de roles y pertenencia formal a una organización (Cannon-Bowers & Bowers, 2011).

Como puede verse, los grupos de trabajo tienden a conformarse a partir de las responsabilidades profesionales o intereses de los miembros, interesados como ciudadanos en crear algún tipo de producto, o lograr una diferencia en la comunidad, en el mundo o en ambos. En general, buscan generar productos externos, desarrollar políticas o participar en procesos de toma de decisiones. Algunos profesionales, especialmente aquellos que tienen trabajos administrativos, de planeación, formación de políticas e investigación pasan la mayor cantidad de la jornada laboral vinculados con sus miembros.

Las organizaciones pueden considerarse como redes de interacción de pequeños grupos y los grupos como partes de estas; ya que para la mayoría de los teóricos organizacionales los grupos ocupan un papel elemental, pues a partir de ellos surgen las nuevas ideas, nuevas formas de definir problemas y encontrar soluciones; esperando que las habilidades requeridas tanto en la participación y liderazgo sean efectivas; sin embargo, la realidad es que parece que la mayoría de las personas ha experimentado un escaso aprendizaje sobre cómo trabajar en equipo.

Esto es, a pesar de que en la vida laboral es reconocida la importancia del trabajo en equipo, no todos los equipos de trabajo son efectivos y obtienen buenos resultados. En ocasiones se desarrolla con numerosas dificultades, impactando negativamente el logro de los objetivos organizacionales. Esto requiere del desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas en los integrantes de los equipos de trabajo, que no son innatas y pueden aprenderse.

Como se ve, enseñar a trabajar en equipo no es una tarea sencilla, debido a que sobrepasa los límites de cualquier formación de naturaleza tradicional, ya que implica formar no solo sobre la tarea del equipo, sino también sobre los procesos

de interacción humana que se desarrollan en su seno. Esto implica acompañar métodos tradicionales de formación con técnicas didácticas innovadoras.

Kurt Lewin (1947, citado en Reynés, 2012), psicólogo social precursor de la dinámica de grupos, refiere "Es más fácil cambiar a individuos que forman parte de un grupo que cambiar a cualquiera de ellos en forma separada en relación a lo que sucede dentro del ámbito del trabajo en las organizaciones."

Conforme a lo señalado, es visible que este tipo de formación es positiva, porque favorece compartir modelos mentales entre los miembros del equipo, lo que, consecuentemente, se traduce en mejores desempeños grupales.

### **3.4 Comunicación**

El ambiente emocional de la empresa se relaciona con el lenguaje y la forma de comunicación, pues revela claramente cómo es el inconsciente colectivo de la organización, que estilo de liderazgo opera y la manera en que se manejan las relaciones interpersonales.

El idioma que propicia el aprendizaje y la aplicación del conocimiento tiene características que vale la pena resaltar, pues las palabras como tal contienen energía y mensajes que pueden producir estados anímicos positivos o negativos.

El principal problema en un área de trabajo es el miedo. Si la terminología de la comunicación encierra términos de amenazas, desconfianza o inseguridad, neurofisiológicamente el cerebro condiciona a la persona para que se mantenga inmovilizada y estresada, lo cual limita gravemente su capacidad de trabajo pero mucho más su capacidad de aprendizaje. Nada mejor que crear un clima de confianza y seguridad, basados en un lenguaje de respeto y autenticidad, de limpieza mental, en donde se dé como hecho el compromiso de las personas. Es decir, debe haber transparencia informativa, en donde todos estén enterados de lo que ocurre, de los por qué y los cómo, pues esto es un factor básico para el involucramiento y compromiso con los resultados de la empresa.

Todos los medios de comunicación, desde papelería, teléfonos, altavoz, comunicación verbal y personal, los mensajes en la empresa, los posters motivacionales, slogans, etc.; deben revisarse y orientarse a un lenguaje propositivo, en donde todos se sientan copartícipes del destino de la empresa, evitando el uso de motes y palabras que minimicen a las personas o las agredan, no importa el puesto, el sexo, ni la edad.

Asimismo, deben crearse hábitos positivos en las formas de saludar, iniciar el día o pasar mensajes, todos deben aprender a escuchar activamente, es decir, haciendo sentir al otro que ha sido escuchado. Esto abre las puertas del entendimiento y la aceptación.

De igual forma, es necesario crear frases motivacionales de acuerdo a los tiempos y las necesidades del personal buscando que sean desarrolladoras, inyecten ánimo y buena voluntad, tengan el efecto Pigmalión en su contenido, entendiéndose este como suceso que describe la creencia que tiene una persona sobre otra, puede influir en el rendimiento de esta última. Con esto quiere decirse que existe una relación directa entre las expectativas que hay sobre un sujeto y el rendimiento que se obtiene sobre este.

El lenguaje va modelando la personalidad, por tanto es importante aprender a usarlo bien e ir formando el idioma corporativo que de un sentido de identificación interpersonal y con la empresa.

La comunicación organizacional se entiende de tres formas distintas, primero, como un proceso social: David K. Berlo (citado en Andrade, 2005) un autor especializado en comunicación, sostenía que es el proceso social fundamental; desde esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y sus diferentes públicos externos.

Segundo, como una disciplina: la comunicación organizacional es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la

comunicación dentro de las organizaciones y entre estas y su medio. El desarrollo de esta disciplina es relativamente joven.

Tercero, como un conjunto de técnicas y actividades: los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y entre la organización y los diferentes públicos que tienen en su entorno (por ejemplo, inversionistas, clientes, proveedores, gobierno, medios de comunicación, competidores, distribuidores, etc.). En esta acepción se pueden distinguir dos categorías, dependiendo de los públicos a los que se dirige el esfuerzo comunicativo:

- Comunicación interna: conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre miembros a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.
- Comunicación externa: conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. Abarca tanto lo que en términos generales se conoce como relaciones públicas, como la publicidad.

Aunque es cierto, y necesario, que la comunicación interna y la externa deben estar perfectamente sincronizadas y alineadas hacia un objetivo común.

La comunicación es integral, es decir, abarca una gran variedad de modalidades, todas ellas importantes y de igual manera presentes en cualquier organización; mencionadas a continuación:

- **Comunicación vertical:** es la que se da entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización; es ascendente cuando la información sube

de un nivel inferior a otro superior, y descendente cuando viaja en el sentido opuesto.

- **Comunicación diagonal:** es la que se establece entre personas de distintos niveles y áreas. La gran transformación que están experimentando las organizaciones desde hace un par de décadas ha hecho este tipo de comunicación (al igual que la horizontal) cada vez más frecuente e importante, debido a la necesidad de conformar equipos de trabajo integrados por personas de diversas procedencias (especialidades, áreas, niveles y funciones).
- **Comunicación formal:** es la que se da a través de las fuentes y/o los canales oficiales de la organización.
- **Comunicación informal:** es la que utiliza la red no oficial de relaciones interpersonales. Generalmente se da de boca en boca y se le suele conocer como “radio pasillo”, término que resulta muy gráfico para entender su naturaleza.
- **Comunicación interpersonal:** es en términos generales, la que se da entre dos o más individuos de la organización.
- **Comunicación intragrupal:** se genera entre las personas que pertenecen al mismo equipo de trabajo.
- **Comunicación intergrupala:** se da entre los miembros de diferentes equipos de trabajo.
- **Comunicación institucional:** es la que se establece entre la organización como un todo y sus varios públicos internos, utilizando los canales formales establecidos para ello.
- **Comunicación verbal:** es la que utiliza la palabra, sea hablada o escrita, para transmitir los mensajes deseados.
- **Comunicación no verbal:** se da a través de las diferentes categorías que conforman el lenguaje corporal.

### 3.5 Ventajas y desventajas de la comunicación

Mantener a todos los empleados informados de las decisiones y actos que hace la empresa, generará en ellos un sentido de pertenencia y colaboración que repercutirá en múltiples beneficios para trabajadores y organización. Saber comunicar bien es la clave principal para un perfecto entendimiento entre personas o grupos. Dentro de las empresas, debe existir siempre una correcta comunicación que permita mantener informados a todos los trabajadores, acerca de ciertos temas que también les interesan. Muchas veces se generan múltiples problemas por no existir un correcto flujo de información o ideas.

Actualmente, mantener a los empleados de una compañía informados acerca de decisiones y acciones que toma la gerencia, crea en los individuos un sentido de pertenencia, al sentir éstos que son parte importante de la empresa y que se cuenta con ellos para decisiones trascendentales que determinarán el futuro de la compañía. La información interna hace que los empleados siempre estén al tanto de los éxitos o problemas de la compañía, compartiendo con ellos tanto alegrías como tristezas, generando en los individuos motivación y sentido de pertenencia con el sitio de trabajo.

Además, siempre se debe mantener al tanto a los empleados acerca de los objetivos y metas de la compañía, y la forma más apropiada para conseguir los mejores resultados. Así mismo, los empleados se identifican con las ideas y objetivos de la compañía, y lucharán porque su esfuerzo colabore con el éxito de la misma. Con buena información, cada empleado logra comprender su papel dentro de la organización, se motivará para realizar mejor su trabajo para beneficio propio y de la empresa en general.

También se generará un buen clima interno al estar los empleados comprometidos con el bienestar, conociendo cada uno cómo puede colaborar con la empresa y empujando todos hacia un mismo lado para conseguir los resultados que le permitan a la compañía, crecer cada día más. Todo esto se reflejará en un mejor servicio al cliente y por ende a un mejor estado en la sociedad.

La buena comunicación hará que todos luchen por llegar a una meta en común y se mejore el clima laboral en toda la organización. Si lo anterior no se cumple, las consecuencias serán nefastas, sin buena comunicación, los empleados se sentirán aislados y bajarán su rendimiento, al percibir que no se les tiene en cuenta para el futuro de la empresa y que los cambios o decisiones que se vayan a tomar, no contarán con su aval o aprobación.

Esto ocasiona que las operaciones en una empresa tiendan a desordenarse o hacerse mal, al no compartir un mismo idioma todos los empleados en la organización, generando posibles fallas que mucho mal le harán a la compañía, que deben cuidar y saber manejar para que no existan futuras complicaciones. De nada sirve unos buenos canales de comunicación y mensajes claros, si estos no arriban a su destino final. Debe existir certeza de que las ideas llegarán a todos y que se entiendan a la perfección para su correcta implementación, y que se tendrán en cuenta para el perfecto rumbo de una compañía.

Como conclusión final, puede decirse que una buena comunicación dentro de una empresa, hará que siempre todo el mundo luche y trabaje por conseguir un objetivo en general. Comunicar distintas ideas o reportes, es contar con el personal para que éste sienta que no está aislado y que es parte importante del buen funcionamiento para alcanzar el éxito deseado, juntando esfuerzos y mirando siempre hacia el mismo sitio a donde se quiere llegar.

## **CAPÍTULO 4: SATISFACCIÓN LABORAL**

### **4.1 Conceptualización**

En la actualidad el fenómeno de la satisfacción laboral adquiere vital importancia para el desarrollo de la humanidad. Resulta evidente que es necesario combinar las nuevas tecnologías y el factor humano para lograr la eficacia, eficiencia y efectividad en las organizaciones del siglo XXI.

En la comunidad científica, existe consenso en señalar que la satisfacción laboral es la actitud que asume la persona ante su trabajo y que se refleja en actitudes, sentimientos, estados de ánimo y comportamientos en relación a su actividad laboral. (García, 2010).

Respecto al significado de la expresión satisfacción laboral, se encuentran diversas acepciones. Por ejemplo, para Locke (1976, citado en Pereda, 2008) es un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona.

También, es entendida como un conjunto de actitudes ante el trabajo; se puede describir como una disposición psicológica del sujeto a su trabajo (lo que piensa de él) y esto supone un grupo de actitudes o sentimientos (Schultz, 1995)

Para comprender mejor el vocablo que se viene mencionando, se debe tener en cuenta las oportunidades de satisfacción que proporciona el puesto mismo al individuo, así como las oportunidades más amplias que le ofrece el medio ambiente laboral. En este sentido, es importante señalar que el índice de satisfacción en el trabajo aumenta al incrementarse el nivel ocupacional (Blum y Naylor, 1981).

Como se observa, los conceptos de satisfacción laboral incluyen diversos presupuestos teóricos manejados por los autores. Estas diferencias teóricas evidencian que la satisfacción es un fenómeno en el que influyen múltiples variables, las cuales se pueden ordenar en tres dimensiones fundamentales: características del sujeto; características de la actividad laboral; y, el balance que

hace el trabajador entre lo que obtiene como resultado de su trabajo y lo que espera recibir a cambio de su esfuerzo físico y mental.

#### **4.2 Características o factores que inciden en la satisfacción laboral**

Locke (1976, citado en Pereda, 2008) identifica nueve facetas específicas o dimensiones de la satisfacción laboral:

- Satisfacción con el trabajo: interés intrínseco del trabajo, la variedad, las oportunidades de aprendizaje, la dificultad, la cantidad de trabajo, las posibilidades de éxito o el control sobre los métodos.
- Satisfacción con el salario: valoración con el aspecto cuantitativo del sueldo, la equidad respecto al mismo o al método de distribución.
- Satisfacción con las promociones: oportunidades de formación o la base a partir de la que se produce la promoción
- Satisfacción con los beneficios: tales como pensiones, seguros médicos, vacaciones, primas.
- Satisfacción con las condiciones de trabajo: como el horario, los descansos, el diseño del puesto de trabajo, la temperatura.
- Satisfacción con la supervisión: referida al estilo de supervisión o las habilidades técnicas, de relaciones humanas o administrativas.
- Satisfacción con los compañeros: que incluye la competencia de estos, su apoyo, comunicación, amistad.
- Satisfacción con la compañía y la dirección: aspectos como la política de beneficios y salarios dentro de la organización.

A lo anterior, debe agregarse que, entre otros factores, la satisfacción depende de la edad, salud, antigüedad, estabilidad emocional, condición social, actividades recreativas y de tiempo libre, relaciones familiares y otros desahogos, así como afiliaciones sociales (Schultz, 1995).

### **4.3 Naturaleza de la satisfacción laboral**

Es esta una variable de actitud que refleja las percepciones de las personas respecto de sus empleados en general, así como diversos aspectos de estos. Es el grado en que las personas gustan de sus empleos.

Son dos los enfoques que se han creado para abordar la satisfacción laboral: general y de facetas. El primero la concibe como una percepción única y general hacia el empleo. El segundo consiste en atender a las facetas, es decir, a los diferentes aspectos que componen el empleo, como la remuneración.

La satisfacción laboral se evalúa casi siempre interrogando a las personas en torno a las percepciones hacia sus empleados, ya sea mediante cuestionarios o entrevistas; sin embargo, también es factible, como en el presente trabajo, partir de cuestionar a los trabajadores respecto a su nivel de satisfacción en el empleo. Es decir, es posible investigar la temática, ya sea de forma descendiente o ascendente.

Entre las características o factores del medio ambiente laboral que inciden en generar una situación de insatisfacción en el trabajo, pueden mencionarse las siguientes:

#### **A) Variables de los roles:**

- I. Ambigüedad de roles. Es el grado de incertidumbre de los empleados respecto a sus funciones y responsabilidades. Por ejemplo, se caracteriza porque muchos supervisores no logran comunicar claramente sus deseos e instrucciones a los subordinados, de ahí la ambigüedad acerca de lo que el empleado debería hacer.
- II. Conflicto de roles. Se manifiesta cuando las personas son objeto de demandas incompatibles, ya sea en el trabajo (intrarroles) o entre éste y las esferas ajenas al trabajo (extrarroles). El primero se origina en la multiplicidad de exigencias en el desempeño del trabajo; y, el segundo ocurre entre las demandas del trabajo y los dominios ajenos a éste, suele

ocurrir cuando los empleados tienen hijos y las necesidades de estos producen un conflicto con las exigencias del trabajo-.

**B) Conflicto trabajo-familia:** es una forma de conflicto de roles, producido por las demandas del trabajo y de la vida familiar. Este problema puede resultar particularmente grave para los cónyuges trabajadores con hijos y los padres solteros. En el caso de padres solteros o cuando ambos trabajan, es casi seguro que surjan dificultades relacionadas con aspectos como el quedarse en casa con hijos enfermos o participar en eventos escolares. (Spector, 2002). Entre las características laborales que actúan como estresores potenciales, se encuentran: sobrecarga laboral, ritmo, conflictos y ambigüedad de rol; complejidad laboral, demanda cognitiva, responsabilidad, control personal, autonomía, apoyo del superior, cohesión con los compañeros y urgencias de tiempo.

**C) Demanda laboral.** Las características laborales que están dentro de esta área, están entre los tópicos más ampliamente estudiados en la literatura sobre estrés laboral. Comprende demandas cuantitativas y cualitativas impuestas por las tareas del trabajo y de su impacto sobre los resultados en la salud física y mental: las primeras se refieren a la cantidad de trabajo que un empleado impone; el extremo final de este continuo se caracteriza por sobrecarga laboral y presión de tiempo; en tanto que las segundas se refieren al tipo y contenido de las tareas laborales, la naturaleza de las demandas laborales, la complejidad de las tareas implicadas, los afectos adversos de la monotonía o la simplicidad de trabajo.

#### **4.4 Ventajas y desventajas.**

En términos generales, puede decirse que la satisfacción depende del grado de conciencia entre lo que el individuo busca en el trabajo y lo que realmente consigue de él (Locke, Porter y Lawler, 1969, citado en Pereda, 2008).

En la medida en que ambos aspectos estén equilibrados, es decir, que no haya desajustes, el individuo estará satisfecho con su trabajo. No obstante, en un

sentido realista, debe señalarse que en todo contexto laboral existen desajustes, los cuales pueden ser de dos tipos: intrapersonales, en los que el individuo compara las percepciones que tiene de las experiencias laborales reales con su propio criterio; e interpersonales, en los que para determinar la satisfacción laboral personal el individuo se compara con otros.

De esta manera, es frecuente observar que la falta de satisfacción pueda provocarse por el aumento de la rotación (que una persona se cambie a otro departamento o a otra empresa) y los niveles de ausentismo (operativizado a través del tiempo de trabajo perdido por retrasos, y sobre todo, por faltas de asistencia).

A lo anterior puede agregarse que cuando el individuo no alcanza la meta deseada puede optar por reducir el nivel de aspiraciones, planteándose una meta menor pero que puede ofrecerle a medio y largo plazo niveles de satisfacción elevados o mantener el nivel de aspiraciones a pesar de no haber conseguido la meta. En este caso hay dos conductas que pueden resultar negativas para la persona si las realiza, la primera es no intentar solucionar el problema en su nivel más extremo, lo que lo conduce a la frustración, la segunda es el autoengaño, caracterizada por la percepción distorsionada de la situación de forma permanente. El autoengaño es un proceso inconsciente que permite engañarse a sí mismo y muchas veces superar situaciones difíciles de asumir.

#### **4.5 Teoría de “los dos factores” de Frederick Herzberg**

Este autor estaba influido por la teoría motivacional de Maslow (1954), quien, como es sabido, planteaba una jerarquía piramidal de necesidades en las personas. En dicha percepción, las necesidades de supervivencia constituyen la base de la pirámide, y las de autorrealización personal su ápice.

Herzberg y sus colaboradores (1959, citado en Furnham, 2001), presentaron una teoría de la satisfacción en el empleo atractiva por su sencillez. En ella, hacían una declaración concisa acerca de las condiciones que contribuían a la satisfacción y al descontento en el empleo.

Para estos autores, la satisfacción en el trabajo depende de algunas condiciones establecidas por la empresa, mientras que la insatisfacción está ligada tanto a factores vinculados a la empresa, sobre todo a los recursos humanos que la representan, como a otros que se relacionan específicamente con el trabajador.

Asimismo, comprobaron la relación entre satisfacción y desempeño, estableciendo una teoría basada en sus resultados. Al efecto, llevaron a cabo una investigación cuyos objetivos eran averiguar los factores que producían satisfacción e insatisfacción en los trabajadores y cuáles eran sus efectos sobre el rendimiento, la rotación, las actitudes hacia la empresa y la salud mental. El estudio se llevó a cabo sobre 202 sujetos ingenieros y contables que trabajaban en empresas de distintas características. Se utilizó el método del incidente crítico.<sup>3</sup>

Entre sus hallazgos encontraron factores productores de satisfacción e insatisfacción, a los que denominaron de primer nivel, y otros correspondientes a las necesidades subyacentes puestas en juego, a los que llamaron factores de segundo nivel. (Conesa, 1990; Egea, 1992)

Los factores de primer nivel que identificaron, fueron:

<b>SATISFACTORES</b>	<b>INSATISFACTORES</b>
<b>Logro:</b> Referido a éxitos o fracasos en relación con el trabajo.	<b>Remuneración:</b> Cualquier aspecto, tanto de carácter positivo como negativo, relacionado con los beneficios económicos obtenidos en la empresa
<b>Reconocimiento:</b> En sentido positivo o negativo, tanto si proviene de un superior jerárquico, de un compañero o de un cliente.	<b>Posibilidad de desarrollo personal:</b> Aumento o disminución de las posibilidades de desarrollo personal.

<sup>3</sup> El método del incidente crítico consiste en un procedimiento para recoger observaciones directas de ciertos hechos importantes en relación al comportamiento humano en situaciones definidas, y clasificadas de tal forma que sean útiles en la resolución de problemas de tipo práctico (Flanagan, 1954). Según Ronan y Latham (1974; p. 53) "el método del incidente crítico es una fórmula de entrevista sistemática para recoger comportamientos que hayan sido observados [y] llevan al éxito y/o fracaso en la realización de una tarea específica".

<p><b>El trabajo en sí mismo:</b> Tarea que se realiza, considerada en sí misma. Que el trabajo sea rutinario o variado, peligroso, sencillo, complejo, creativo, monótono.</p>	<p><b>Relaciones con subordinados:</b> Calidad de relaciones a nivel personal y laboral con los superiores, con los iguales a nivel jerárquico o con los subordinados</p>
<p><b>Responsabilidad:</b> Adecuada y suficiente responsabilidad, tanto por el propio trabajo y sus resultados, como por el de los subordinados; o, por el contrario, una excesiva, insuficiente o inadecuada responsabilidad.</p>	<p><b>Estatus:</b> Posición que se ocupa en la estructura jerárquica de la empresa o en la estructura social en que se desenvuelve</p>
<p><b>Promoción:</b> Mejora del estatus, posición, ascensos; o, en sentido negativo, frustración de las aspiraciones.</p>	<p><b>Relaciones con superiores:</b> Calidad de relaciones a nivel personal y laboral con los superiores, con los iguales a nivel jerárquico o con los subordinados.</p>
	<p><b>Relaciones con iguales:</b> Calidad de relaciones a nivel personal y laboral con los superiores, con los iguales a nivel jerárquico o con los subordinados.</p>
	<p><b>Capacidad directiva:</b> Competencia o incompetencia de los superiores jerárquicos, así como su capacidad o incapacidad para resolver los problemas que les corresponden y de cuya resolución depende en parte el trabajo del sujeto.</p>
	<p><b>Política y normas de la empresa:</b> Políticas tanto de personal como general. Normas y procedimientos de la empresa que al favorecer o no la</p>

	realización del propio trabajo, al ser o no acordes con las propias opiniones, provocan un sentimiento de insatisfacción o satisfacción, según los casos.
	<b>Condiciones de trabajo:</b> Condiciones ambientales o del entorno donde se desarrolla el trabajo (ventilación, luminosidad, herramientas e instrumentos, calefacción o refrigeración).
	<b>Vida Privada:</b> Cualquier aspecto del trabajo que afecte la vida privada
	<b>Seguridad:</b> Cualquier signo objetivo que provoque sentimientos de seguridad o inseguridad en el empleo, estabilidad o inestabilidad de la empresa, dificultades financieras

Como se observa, los factores que producen satisfacción son distintos a los que producen insatisfacción. A los primeros los denominaron motivadores y a los segundos de higiene.

Estos factores fueron reducidos posteriormente a diez, como se observa a continuación

Factores motivadores:

1. Reconocimiento.
2. Realización.
3. El trabajo mismo.
4. Promoción.

## 5. Responsabilidad.

Factores de higiene:

1. Remuneración.
2. Dirección y relaciones humanas.
3. Política y administración de la empresa.
4. Supervisión técnica.
5. Condiciones de trabajo.

A mayor argumentación, señalan los autores que las personas tienen dos tipos de necesidades. Denominan a unas *necesidades de higiene*, las cuales son influidas por las condiciones físicas y psicológicas en las que trabajan las personas, en tanto que llaman a las segundas *necesidades de motivación*, mismas que se describen de manera muy parecida a las necesidades de orden elevado de la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow.

Con base en lo señalado, puede observarse que de la teoría de los dos factores se desprende que los intrínsecos al trabajo (que forman parte del empleo) son “motivadores”, en tanto que los extrínsecos al trabajo (que están relacionados con el medio ambiente laboral) son de “higiene” (Siegel, 1990). Es decir, mientras que los factores de higiene se relacionan con el contexto laboral, los de motivación tienen que ver con la naturaleza y las consecuencias del trabajo.

Por su parte, Herzberg *et al.* (1959, citado en Furnham, 2001), aseguraban que estos dos tipos de necesidades eran satisfechas por diferentes tipos de resultados o recompensas. Para ellos, las necesidades de higiene eran satisfechas por el nivel de algunas condiciones conocidas como factores de higiene.

Los factores que observaron que se relacionaban con las necesidades de higiene son los siguientes: supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo físicas, salario, políticas empresariales y prácticas administrativas, presentaciones y seguridad laboral. Todos estos factores se relacionan con el contexto o ambiente

en donde se realiza el trabajo, lo que ocasiona que cuando ellos no son favorables, se genere insatisfacción en la actividad laboral.

Con posterioridad los autores proponen hablar de satisfacción y de insatisfacción en el trabajo y vuelven a insistir en que los factores que producen satisfacción son distintos a los que producen insatisfacción. Es más, según ellos, satisfacción e insatisfacción no son términos opuestos, sino independientes. Es decir, pueden coexistir, ya que obedecen a necesidades distintas.

Resumiendo lo expuesto, puede decirse que esta teoría sustenta, en esencia, que la satisfacción laboral es una función de las actividades laborales estimulantes o del contenido del trabajo, lo que se ha denominado como factores “motivadores”; en tanto que la insatisfacción laboral es una función del ambiente, del modo de supervisión de las relaciones con los compañeros y del contexto laboral general; es decir, de los llamados factores “higienizadores” (Korman, 1998).

#### **4.6 Modelo de expectativas de Porter-Lawler**

Actualmente muchos científicos enfocan su atención a los modelos de procesos, que se interesan en explicar la forma en que la conducta se inicia, dirige, sostiene y detiene; el más conocido es el de expectativas. Este modelo tiene sus bases en las investigaciones realizadas por Tolman y Lewin, pero se asocia con investigadores contemporáneos como Vroom, Lawler, Hackman y Porter.

A continuación se explica a grandes rasgos la teoría en la cual se basa el modelo, conocido como la teoría de las expectativas, formulada por Víctor Vroom. En esta se sostiene que los individuos son seres pensantes y razonables, tienen creencias, abrigan esperanzas y expectativas respecto a eventos futuros en sus vidas. Por lo que para analizar la motivación se requiere conocer lo que las personas buscan de la organización y cómo creen poder obtenerlo.

También establece que las personas toman decisiones a partir de lo que esperan como recompensa al esfuerzo realizado; en el ámbito de trabajo significa que

prefieren dar un rendimiento que les produzca el mayor beneficio o ganancia posible, por lo que pondrán mayor empeño si consideran que así conseguirán determinadas recompensas como un aumento de sueldo o un ascenso.

La importancia de lo deseado depende de cada individuo en tanto que el valor psicológico que se concede al resultado (valencia) depende de su fuerza motivadora, en ocasiones las consecuencias no son tan satisfactorias como se pretendía; sin embargo, es el grado de expectativa lo que decidirá si el sujeto pondrá empeño por alcanzar las recompensas.

Con las bases aportadas por dicha teoría, se genera el modelo de expectativas de Porter - Lawler, el cual ha sido probado y aceptado ampliamente porque parece coincidir con las experiencias personales y el sentido común; esto es, cuanto más se confía en recibir determinada recompensa o satisfacción, mayor es el esfuerzo.

Es decir, el esfuerzo o la motivación para el trabajo es un resultado de lo atractiva que sea la recompensa y la forma como la persona percibe la relación existente entre esfuerzo y recompensa.

A decir de Hellriegel (1999), “Una premisa básica del modelo de expectativas es que los empleados son personas racionales”, por lo tanto piensan las cosas antes de hacerlas, miden sus consecuencias y las comparan con los beneficios, es por ello que dicho modelo, señala el propio autor, “afirma que las personas están motivadas a trabajar cuando esperan lograr cosas que desean de sus trabajos”.

Otro elemento fundamental del modelo, es la relación entre el desempeño y las recompensas. Ante este, las personas esperan que quienes realicen los mejores trabajos, sean quienes perciban los mejores salarios y obtengan mayores y más rápidas promociones. Lógicamente, esto no siempre sucede: por eso existen tantas personas desmotivadas en el trabajo; pero este modelo pretende convencer de lo necesario de tomar en cuenta lo que el individuo espera y su percepción de

lo que es justo para que quienes toman decisiones en las organizaciones, no cometan errores que lleven a una insatisfacción y que ésta se refleje en la motivación para trabajar y ser productivos.

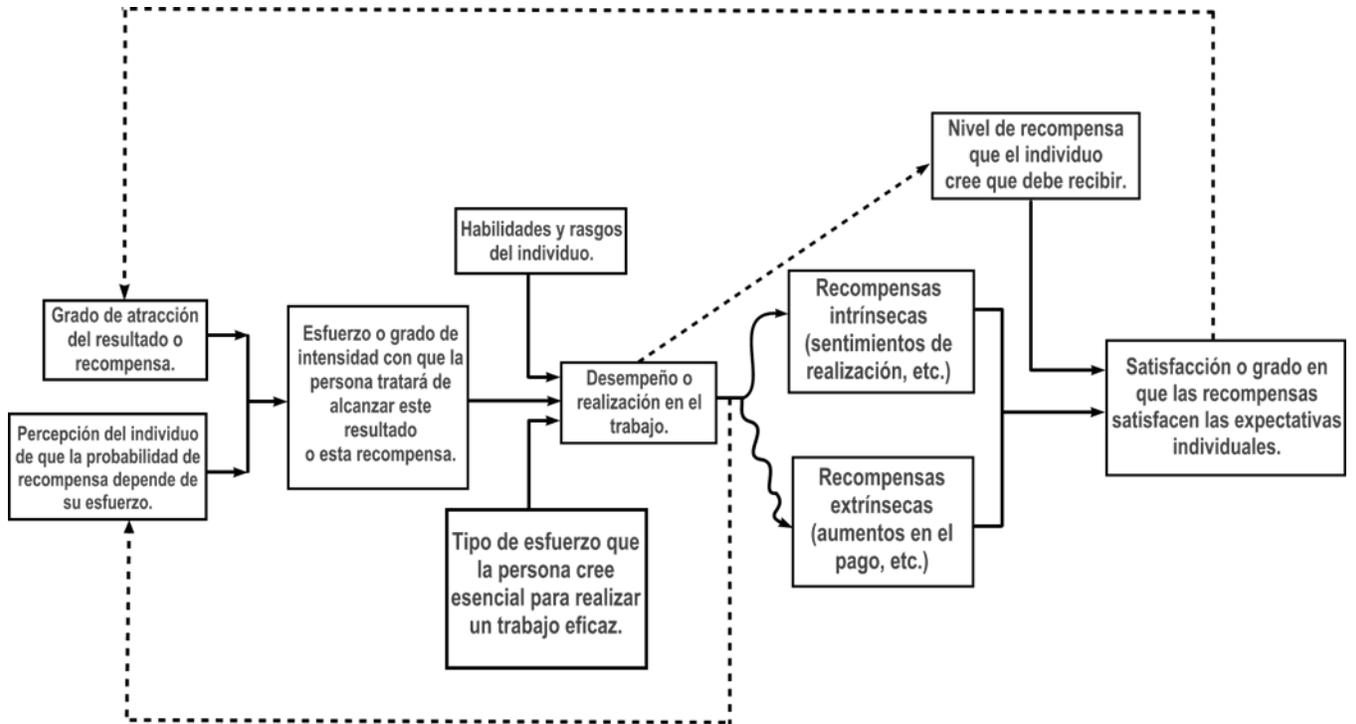
Además de lo señalado, el modelo de Porter -Lawler presenta dos alternativas de recompensas: la primera, es cuando un trabajador llega al límite en el cual la organización puede responder con recompensas extrínsecas a su desempeño. En la segunda alternativa, el individuo deberá encontrar fuentes internas de satisfacción en el trabajo, estas son las recompensas intrínsecas que dependerán del individuo, no de la empresa; por ello, al ser psicológicas, sólo son reales cuando la persona las acepta como tales.

Como tercer elemento del modelo, surge la equidad (es decir, el sentimiento de justicia), puesto que es preciso que las personas estén convencidas que las recompensas que reciben son justas y, así mismo, que tengan la confianza de que una persona que realiza un desempeño muy pobre comparado al que ellos consideran realizar no gana las mismas recompensas que ellos. Esta tendencia a compararse con los demás es parte de la naturaleza humana y no puede evitarse. En síntesis, la equidad tiene dos dimensiones: en una el individuo espera ganar recompensas de acuerdo a la habilidad y el esfuerzo desplegado, y en la otra la persona desea que se le recompense en relación a otros que desempeñan las mismas funciones con igual eficiencia.

Referido a lo anterior, los autores sostienen que la satisfacción laboral es el resultado más que la causa del desempeño. Por ello, se observa en el medio ambiente laboral que diferentes niveles de desempeño desembocan en diferentes retribuciones, lo que produce a su vez diferentes niveles de satisfacción laboral. Así, dependiendo de su desempeño, el empleado recibirá diferentes retribuciones a su esfuerzo, por lo que tendrá diferentes grados de satisfacción laboral.

El modelo de Porter y Lawler ha sido aceptado por especialistas y teóricos del comportamiento organizacional, debido a que algunas de sus partes han sido sometidas a experimentación y comprobación empírica, con buenos resultados.

El siguiente esquema presenta la visión integral del modelo el cuál se basa en las características personales y organizacionales para explicar la motivación.



## Modelo de Motivación de Porter y Lawler

Sintetizando el capítulo, debe destacarse que se trabaja con la teoría denominada dos factores de Frederick Herzberg, así como con el modelo de expectativas de Porter- Lawler, retomando elementos fundamentales de cada uno de ellos y vinculando sus factores extrínsecos e intrínsecos, con el propósito de medir los niveles de satisfacción o, en su caso, de insatisfacción que percibe el trabajador en el centro de trabajo.

En este sentido, se considera que son diversos los elementos que realmente tienen satisfecho al trabajador, aun cuando principalmente el reconocimiento y el salario son aspectos fundamentales para que se pueda dar esta satisfacción; no

obstante, también es importante reconocer que existen diversos factores que inciden para generar estados de insatisfacción en los trabajadores, provenientes tanto de los órganos estructurales de la empresa, sus representantes o de los propios trabajadores.

## METODOLOGÍA

### PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La satisfacción laboral es un tema muy destacado en el ámbito del trabajo, dado que han sido varios los estudios que se han realizado al respecto, con la intención de determinar cuáles son los múltiples factores que influyen en el bienestar de las personas en sus ambientes laborales.

Existe una gran diferencia entre los factores que producen que el trabajador no esté satisfecho con su trabajo; algunos de los principales son:

1. **Bajo salario:** este es primordial, ya que en algunas organizaciones el pago es mínimo, lo cual implica que el trabajador solamente tenga capacidad para cubrir sus necesidades básicas.
2. **Escasas prestaciones:** en una sociedad de consumo como la mexicana de la actualidad, es necesario que en el entorno laboral se generen medidas de apoyo al salario; es así, que en algunas empresas e instituciones se hayan establecido programas compensatorios de corte general o parcial. Los primeros se pactan en el CCT y los segundos se manejan de manera discrecional, puesto que se otorgan a quienes, a criterio de la empresa o institución, reúnen ciertas características y/o realizan algunas actividades precisamente señaladas por el empleador. En ambos casos, los beneficios obtenidos actúan para mejorar las condiciones de vida del trabajador; no obstante, lo observado es que son precarias las prestaciones que benefician a todos los que trabajan.
3. **Medio ambiente de trabajo:** se compone de todas las circunstancias que inciden en la actividad dentro del centro de trabajo; lo habitual es vincular el ambiente de trabajo a las relaciones humanas, ya que si el trabajador se encuentra en un agradable ambiente de trabajo los conflictos y discusiones no se presentaran o al menos no con frecuencia, a diferencia de que si se encuentra en un ambiente de trabajo desagradable es mayor la posibilidad

de que se presenten conflictos e inconformidades por parte del trabajador hacia sus superiores e iguales.

4. **Carga laboral:** La exigencia de carga de trabajo que se le asigne al trabajador, ya sea mayor o menor, le genera conformidad o inconformidad, lo cual incide en su aceptación positiva o negativa de las relaciones de trabajo, así como en su permanencia o salida de las relaciones laborales.

Los factores anteriores dan pauta a que se presenten diversas consecuencias en el trabajador, como las siguientes:

1. **Bajo rendimiento:** en ocasiones el trabajador realiza actividades laborales con bajo rendimiento, tanto para este como para la organización tiene como consecuente dos factores, siendo así estos, la disminución de los niveles de productividad y la calidad en lo que se hace.
2. **Ausentismo laboral:** en este sentido, el trabajador presenta poco interés para retomar sus actividades laborales, dando así pauta a inasistencias constantes.
3. **Abandono de trabajo:** se caracteriza porque el colaborador definitivamente no tiene la intención de retornar a su empleo ante la presencia de alguno de los factores anteriormente mencionados.
4. **Relaciones interpersonales dentro y fuera del trabajo:** estas relaciones se ven afectadas, ya que el estado de ánimo del trabajador es cambiante, por lo cual puede presentar irritación al momento de interactuar con su grupo de pares
5. **Relaciones familiares:** este factor es primordial ya que el núcleo familiar es el apoyo del trabajador en cuestiones de inconformidad si esta relación no es adecuada en cuanto a la comunicación se presentan problemáticas en la interacción familiar
6. **Problemas con la justicia:** el trabajador realiza actos fuera del reglamento, perjudicando a diversos ámbitos como son el laboral, civil y penal.
7. **Accidentes de trabajo:** Los trabajadores tienden a padecer accidentes dentro de su contexto laboral, puede ser por no utilizar la adecuada

protección para las actividades asignadas, o puede provocar estos a otros trabajadores.

### **Preguntas de investigación:**

1. ¿Son fundamentales las condiciones laborales y el medio ambiente de trabajo para que el trabajador se sienta satisfecho en su empleo?
2. ¿Cuál es el grado de satisfacción laboral?
3. ¿Influye la satisfacción laboral en el desempeño de los trabajadores?
4. ¿Influye el ambiente laboral para que el trabajador este satisfecho con su trabajo?

### **Planteamiento de hipótesis**

Las condiciones laborales y el medio ambiente de trabajo generan un estado de satisfacción en los trabajadores

### **DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

Diferentes autores en el campo de la psicología organizacional coinciden en destacar la importancia de las investigaciones sobre la satisfacción en el trabajo considerada como variable dependiente o como factor explicativo de un heterogéneo conjunto de actitudes y comportamientos (Mignonac, 2004; Spector, 1997; Brief, 1998; Judge et al. 2001). Al subrayar su papel intermediario entre las condiciones de trabajo y los efectos individuales y organizacionales, Dorman y Zapf (2001) consideran la satisfacción en el trabajo como un concepto central de la psicología organizacional y aunque no existe una acepción unívoca sobre el concepto, los trabajos de Locke (1969, 1976) constituyen aún una referencia en este campo. No obstante, desde distintas perspectivas analíticas se reconoce la satisfacción en el trabajo como una actitud (Salancik y Pfeffer, 1977).

### **JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

Fue Frederick Herzberg, psicólogo y asesor en gestión, quien desarrolló la teoría de los dos factores sobre la satisfacción, esta teoría afirma que los factores

intrínsecos al trabajo (que forman parte del empleo) son “motivadores”, los que son extrínsecos al trabajo (que están relacionados con el medio ambiente laboral) son factores de “higiene” (Siegel, 1990).

Herzberg et al. (1959, citado en Furnham, 2001) comprobaron la relación entre satisfacción y desempeño y establecieron una teoría basada en sus resultados. Según esta teoría, las personas tienen dos tipos de necesidades. Herzberg denominó a las primeras necesidades de higiene, las cuales son influidas por las condiciones físicas y psicológicas en las que trabajan las personas. Asimismo, llamo a la segunda necesidades de motivación y las describió muy parecidas a las necesidades de orden elevado de la teoría de la jerarquía de necesidades, de Maslow

Se dispone de resultados anuales sobre la calidad de vida en los centros de trabajo a partir de una de las encuestas oficiales realizada en España, más recientes y emblemáticas en el mundo laboral: la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo (ECVT) Una de las características más significativas de los resultados de la ECVT a lo largo del período 2000-2004 ha sido la elevada calificación que los trabajadores otorgan a la satisfacción global sobre su trabajo. Entre el 85% y el 90% de los encuestados declaran una satisfacción igual o superior a 5. Por este motivo, más allá de efectuar un análisis de los satisfechos “versus” los insatisfechos, planteamos analizar los factores más determinantes del nivel de satisfacción de los encuestados que declaran estar suficientemente satisfechos, dividiéndolos en ocupados “satisfechos” (con puntuaciones entre 5 y 7) y los ocupados “muy satisfechos” (puntuaciones entre 8 y 10).

Algunas de las limitantes que se pueden presentar en la investigación son las actitudes que puedan presentar los trabajadores, el contexto en el que se encuentren, los distractores, entro otros. Esperando así que la investigación se lleve acorde con el objetivo.

## **ESQUEMA**

### **CAPÍTULO 1: TRABAJO**

- 1.1 Conceptualización
- 1.2 Ventajas y desventajas del trabajo
- 1.3 Análisis de puestos
- 1.4 Descripción del puesto (surtidoras Arabela)

### **CAPÍTULO 2: CONDICIONES LABORALES**

- 2.1 Conceptualización
  - f) Jornada laboral
  - g) Días de descanso
  - h) Vacaciones
  - i) Salario
  - j) Aguinaldo
- 2.2 Contrato Colectivo de Trabajo
- 2.3 Reglamento Interno de Trabajo
- 2.4 Ventajas y desventajas

### **CAPÍTULO 3: MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO**

- 3.1 Conceptualización
- 3.2 Relaciones con el grupo de pares
- 3.3 Tipos de relaciones con el grupo de pares
- 3.4 Comunicación
- 3.5 Ventajas y desventajas de la comunicación

### **CAPÍTULO 4: SATISFACCIÓN LABORAL**

- 4.1 Conceptualización
- 4.2 Características o factores que inciden en la satisfacción laboral
- 4.3 Naturaleza de la satisfacción laboral
- 4.4 Ventajas y desventajas
- 4.5 Teoría de Frederick Herzberg
- 4.6 Modelo de expectativas de Porter-Lawle

## **ENFOQUE TEÓRICO METODOLÓGICO: ANÁLISIS TRANSACCIONAL DE LA CONDUCTA**

A partir de 1956, Eric Berne desarrolló la teoría del Análisis Transaccional. En 1957, presentó un artículo titulado “Análisis Transaccional: un nuevo y efectivo método de terapia de grupo”, después de haber publicado otros dos en los que describió los Estados del Ego, presentando el análisis estructural con su esquema tripartito diagramado. Rápidamente, se unieron otros profesionales de la Psicoterapia, de la Psiquiatría y de la Psicología, y formaron grupos de investigación, de reflexión y de estudios sobre la clínica. Y nació el Seminario de Psiquiatría Social de San Francisco y Monterrey de donde surgen los conceptos básicos de la técnica: los Estados del Yo, las Transacciones, los Juegos psicológicos, la Estructuración del tiempo, los Sentimientos parásitos, etc. Berne y sus colegas decidieron crear la International Transactional Analysis Association (ITAA), en reconocimiento al creciente número de profesionales analistas transaccionales de fuera de Estados Unidos.

En pocos años, el A.T. se difundió de manera extraordinaria en EE. UU., Europa y otras partes del mundo. El primitivo Transactional Analysis Bulletin se transformó, en 1971, en el Transactional Analysis Journal que, en la actualidad, sigue siendo el principal instrumento de expresión de los analistas transaccionales en el mundo.

La selección de este fundamento teórico tiene relación o similitud con el proyecto expuesto ya que este análisis se basa principalmente en el funcionamiento de las personas de acuerdo a su personalidad mediante la conducta, por ende la problemática que se aborda es respecto a las actitudes y conductas que los trabajadores presentan en su ambiente de trabajo lo cual da hincapié a estar satisfecho o no con las actividades laborales.

### **OBJETIVOS**

**Objetivo General:** Conocer el grado de satisfacción laboral en personal operacional en una empresa ubicada en el parque industrial Toluca 2000.

## **Objetivos específicos**

- Identificar los factores que influyen en la satisfacción e insatisfacción del trabajador
- Identificar las consecuencias que sufre el trabajador al encontrarse en un medio ambiente de trabajo que le genera insatisfacción
- Diseñar y aplicar un cuestionario para conocer la concepción que tiene el trabajador acerca de un medio ambiente laboral satisfactorio o no satisfactorio.

## **TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de estudio es cuantitativo descriptivo transversal ya que se recolectan datos en un sólo momento, en tiempo único, su propósito es describir variables y su incidencia de interrelación en un momento dado.

Menciona Sellitz (1965), en esta clase de estudios el investigador debe ser capaz de definir que se va a medir y cómo lograr precisión en esa medición. Asimismo, debe ser capaz de especificar quienes deben estar incluidos en la medición. Buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Miden de manera más bien independiente los conceptos o variables a los que se refieren. Para fines de estudio se ocupara el diseño no experimental transversal, debido a que se recolectaran datos en un tiempo determinado sin intervenir en el ambiente en que se desarrollan los trabajadores.

## **MÉTODO**

Citemos a Eric Berne:

*“El análisis estructural y el análisis transaccional ofrecen una teoría sistemática y coherente de la personalidad y de la dinámica social*

*construida a partir de una experiencia clínica, y una forma de terapia activa y relacional que se adapta a la gran mayoría de los enfermos que dependen de la psiquiatría, que estos pueden comprender fácilmente y que se presta sin dificultad a su caso” (p.19,Analyse transactionnelle et psychotherapie)*

En el campo de la psicología clásica el canadiense Eric Berne crea a principios de los años sesenta el análisis transaccional (AT), terapia de características singulares con un sistemático fundamento teórico 1. En alguno de sus aspectos tiene relevancia para la teoría de la comunicación en aquello que enfatizaba Bloomfield, el estudio de la conducta. Y ello a su gusto: de manera objetiva, antidefinicionista y antiesencialista.

El Análisis Transaccional contempla mismamente la descomposición de la conducta (análisis), que es el resultado de la acción o interacción con los demás (transaccional). Para nuestro objetivo, su excelencia radica en su carácter verificable, descriptivo y explicativo, predictivo e integrador. Detengámonos en el último punto. El Análisis Transaccional es propiamente un lenguaje, un sistema terminológico de gran especificidad, aplicable a diferentes campos y disciplinas. A la potencial aplicabilidad trascendente se añade el ornato de su sencillez, pues los términos han sido extraídos del lenguaje común, aunque su significación ha sufrido una reformulación, en aras de la univocidad.

El Análisis Transaccional se organiza en torno a diez instrumentos, que son, a la vez, categorías explicativas y medios operativos para la modificación de la conducta. De entre ellos, nos interesa el segundo referido a las Transacciones, y, para la comprensión conceptual, el primero o Análisis estructural y funcional. Simplificando, el primero estudia al sujeto y el segundo se aplica a la relación entre los interlocutores; así pues, ámbito individual y ámbito social.

El sujeto no es algo monolítico, un conjunto que actúe indiferenciadamente. Su comportamiento verbal (y no verbal) demuestra que el yo, está estructurado en tres estados, que se desarrollan en el tiempo excluyéndose. Éstos son el de «Padre» (P), «Adulto» (A) y «Niño» (N).

Es una teoría de la personalidad, psicoterapia sistemática para el crecimiento y el cambio personal. Destaca por la profundidad de sus teorías y la amplia variedad de sus aplicaciones.

El Análisis Transaccional es:

1. Una teoría de la personalidad que proporciona una imagen de la estructura psicológica de las personas utilizando un modelo de tres partes conocido como modelo de los Estados del Yo. Este modelo nos ayuda a comprender cómo funcionan las personas y cómo expresan su personalidad en términos de conducta.
2. Una teoría de la comunicación que puede ampliarse proporcionando un método de análisis de sistemas y organizaciones.
3. Una teoría del desarrollo evolutivo utilizando el concepto del guión de vida para explicar cómo nuestros patrones de vida presentes se originaron en la infancia. Identifica tareas evolutivas propias de cada fase del desarrollo humano y establece condiciones y requerimientos mínimos para conseguirlos.
4. Un método de psicoterapia y una teoría de la psicopatología: proporciona herramientas para el cambio en todos los planos psicológicos. Tiene un sistema propio para describir y comunicar las alteraciones psíquicas en conexión con su teoría de la personalidad y explicar la génesis de las alteraciones mentales y del comportamiento. Dispone de un cuerpo teórico propio sobre las etapas y técnicas que se deben aplicar en el tratamiento de las enfermedades mentales.
5. Una teoría del funcionamiento de los grupos y las organizaciones aplicable a grupos grandes y pequeños sean estos terapéuticos, laborales o familiares. En la actualidad hay analistas transaccionales especializados en aplicar estos conocimientos en organizaciones de distinto cariz: empresas, hospitales, escuelas, colegios, etc.

La aplicación del análisis transaccional a la comprensión de las dinámicas grupales facilita el desarrollo de técnicas de negociación y de consenso para resolver conflictos.

## FUNDAMENTOS DEL AT

Se destacan algunos conceptos fundamentales del Análisis Transaccional y su aplicación a la psicoterapia:

### 1. Estados del Ego

Berne observó, en la conducta de las personas que acudían a su consulta que, a veces, en su forma de hablar, actuar y razonar se mostraban como niños; otras, parecían mayores, mostrándose juiciosos, protectores o críticos. En otros momentos, eran objetivos, tomando, exponiendo y manejando datos y utilizando esta información de manera adecuada para resolver sus problemas.

Estas observaciones llevaron a Berne a teorizar la existencia de unas organizaciones mentales diferenciadas y constantes que comprenden pensamientos, sentimientos y conductas que se activan en diferentes momentos ante estímulos concretos. La identidad de cada persona está compuesta por los tres Estados del Yo y los intercambios con los demás pueden hacerse desde cada uno de ellos, a menudo sin conciencia de cuál es el que está activo en cada momento. El modelo de los Estados del Ego sustenta la teoría de la personalidad que el Análisis Transaccional formula.

Berne, en *Análisis transaccional en psicoterapia* (1961) estableció que la definición de los Estados del Yo se puede hacer desde diversas perspectivas: “Fenomenológicamente, como un sistema coherente de sentimientos relacionados con un tema dado y, operativamente, como un conjunto de patrones de conductas coherentes; pragmáticamente, como un sistema de sentimientos que motiva un conjunto relacionado de patrones de conducta”.

- “El Estado Niño del Ego es un conjunto de sentimientos, actitudes y patrones de conducta que son reliquias de la propia infancia individual”. “Dicho en otras palabras, el Estado Niño del Ego es la personalidad entera de la persona como fue en un periodo evolutivo previo”. (Berne, 1961).
- Todos tenemos un estado Adulto del Ego y su importancia es fundamental. Por él, las personas podemos captar, comprender, interrogar la realidad de las

cosas, analizarlas e interpretarlas de modo lógico y racional. El estado Adulto del Ego se define como un "conjunto autónomo de sentimientos, actitudes y patrones de conducta que se adaptan a la realidad actual" (Berne, 1961).

- “El Estado Padre del Ego puede mostrarse como un Estado activo del Ego o bien ser una influencia para los otros Estados. Cuando se muestra de forma activa el sujeto ‘se comporta como papá o mamá’. En estas condiciones, el Estado Padre del Ego se expresa directamente y el sujeto actúa como una de sus figuras parentales lo hizo. Los contenidos de este Estado del Ego pueden cambiarse o actualizarse.

## **2. Los Permisos**

Según Eric Berne, los pacientes no necesitan consejos o exhortaciones, necesitan permisos. Un ejemplo clásico: el de un hombre que es jugador. Lo que él necesita no es una exhortación a que deje el juego sino el permiso de dejar de jugar, porque él juega porque su estado del Yo Padre le ordena que juegue. El Psicoterapeuta, dice Berne, no es omnipotente pero sí ha de ser más potente que el padre interno del cliente dándole permisos que le permitan dejar de hacer aquello que les hace sentir mal o hacer aquello que sus padres les dijeron que estaba mal desafiando así su guión de vida.

Los permisos más importantes para una persona son:

1. Construye tu vida y vive incondicionalmente
2. Sé tú mismo, hombre, mujer.
3. Puedes estar cerca, intimar o amar.
4. Puedes crecer o comprometerte.
5. Puedes disfrutar.
6. Puedes pensar claro y tomar decisiones.
7. Puedes sentir y expresar lo que sientes.
8. Puedes hacer que las cosas sucedan.
9. Puedes estar sano y bien.
10. Puedes pertenecer a tu pareja y a tu familia.

11. Puedes aceptar tus éxitos.
12. Eres importante.
13. Puedes superar a tus antepasados.
14. Puedes renovarte.

### **3. Los contratos**

El AT es una terapia contractual. Dicho contrato requiere de palabras que contengan significado. Todos tenemos un estado adulto del Ego que es con el que el terapeuta realiza el contrato y su utilización en psicoterapia permita crear objetivos claros y alcanzables, solucionar problemas y, por último, evaluar los resultados.

## INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS POR PREGUNTA

En la pregunta 1 es significativa la respuesta totalmente de acuerdo; sin embargo, lo es más la opción de acuerdo, lo cual refleja cierta duda en los respondientes respecto a lo cuestionado.

Es altamente significativo el porcentaje de personas que contestan estar de acuerdo con lo señalado en la pregunta 2; no obstante, debe resultar preocupante lo obtenido en la sumatoria del porcentaje de las respuestas dadas en lo que corresponde a indiferente, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, pues arrojan un resultado de 40.53%; así como que sólo 4 personas están totalmente de acuerdo.

Se puede observar que la mayoría de la población está de acuerdo con lo señalado en la pregunta 3, ya que un alto porcentaje de respuesta se encuentra en esta opción; sin descartar que sólo un 10.81% está totalmente de acuerdo en lo cuestionado.

A lo cuestionado en la pregunta 4, un 59.45% de la población está de acuerdo y totalmente de acuerdo; en tanto que el 40.53% restante proporciona como opciones de respuesta indiferente, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Las respuestas obtenidas en la pregunta 5 fueron un 62.16% de acuerdo, en tanto que se encuentra similitud de porcentaje ante la suma de las opciones totalmente en desacuerdo, en desacuerdo e indiferente con totalmente de acuerdo equivalente a un 18.91%.

La orientación de las respuestas dadas en las preguntas 6 y 7 dejan ver que: a) existe desconocimiento de los trabajadores respecto a su contrato colectivo de trabajo; b) el contrato colectivo de trabajo omite señalar los derechos y obligaciones de los trabajadores; c) el contrato colectivo de trabajo requiere contar con un reglamento interno de trabajo donde se subsanen dichos vacíos. Sea cual sea el caso, o todos ellos en algún grado, es menester trabajar más con dichos detalles dentro de la empresa.

La mayoría de las personas encuestadas proporciona en un 59.45% las opciones de respuesta totalmente en desacuerdo, en desacuerdo e indiferente y totalmente de acuerdo; mientras que un 40.54% optó por la opción de acuerdo en lo cuestionado en la pregunta 8.

Un 75.67% de la población opto por responder de acuerdo a la cuestión 9 indicando que sus habilidades personales son adecuadas para desempeñar el puesto y un 24.31% opto por las opciones indiferente, totalmente de acuerdo y en desacuerdo.

La mayoría de la población está de acuerdo sintiéndose coparticipe de los logros del departamento en un 78.37%, seguida de la opción totalmente de acuerdo, indiferente y en desacuerdo en lo cuestionado en la pregunta 10.

Se dedujo de acuerdo a lo cuestionado en la pregunta 11 que un 64.86% de la población reconoce su responsabilidad para que existan las debilidades del departamento, mientras que el 35.13% está totalmente de acuerdo, en desacuerdo e indiferente. Lo relevante, es que se reconoce la existencia de debilidades en el quehacer laboral.

Del total de los encuestados, un 70.26% proporciona la opción de respuesta de acuerdo e indiferente a lo que el 27.01% optó por totalmente de acuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo a lo cuestionado en la pregunta 12; indicando que sólo en ocasiones se reconoce al trabajador cuando introduce una mejora en su trabajo.

Según los resultados de la pregunta 13, es mayoritario el porcentaje acumulado por las opciones desacuerdo, indiferente y totalmente en desacuerdo, ante las de tendencia positiva totalmente de acuerdo y de acuerdo; lo cual implica que la organización del trabajo en el departamento no es tan favorable como las trabajadoras desearían.

En la pregunta 14, se obtuvo una respuesta negativa de 21 personas encuestadas y 15 opciones positivas deduciendo así que la mayoría de las trabajadoras no se encuentran conformes con el desempeño y capacidad de su jefe directo.

En la pregunta 15 se refleja en su totalidad un desacuerdo sobre la cuestión planteada ya que las trabajadoras consideran que su participación no es tomada en cuenta para la toma de decisiones, ya que acumulando el porcentaje de opciones negativas se tiene un 56.75%; y un 40.53% optó por las opciones positivas.

Se determina un porcentaje de 62.15% en las opciones positivas, en tanto que un 37.82% optó por las opciones negativas, deduciendo así que la mayoría de la población no está al 100% de acuerdo con lo cuestionado en la pregunta 16; observando que la interrogante anterior es sobre el jefe directo. Encontrando una similitud en los resultados obtenidos.

Se detecta un porcentaje del 56.75% de que la población está de acuerdo con lo informado para desempeñar sus actividades mientras que el 13.51% está totalmente de acuerdo, el 10.81% en desacuerdo y el 29.72% totalmente en desacuerdo; siendo así que en algunas ocasiones los trabajadores no reciben la información correcta o en su defecto necesarias para desempeñar sus actividades diarias.

Al cuestionar si existe coordinación entre los integrantes del grupo para desempeñar las actividades en las que se participa se obtuvo una negativa del 45.94%; en tanto que un 54.03% optó por las opciones positivas ante lo cuestionado.

Se observa en los resultados que los trabajadores consideran que no existe una adecuada comunicación entre compañeros ya que la sumatoria de opciones positivas proporciona un 37.83%, en tanto que un 62.15% pertenece a las opciones negativas.

En la pregunta 20 se obtuvo un porcentaje de 91.88% optando por las respuestas positivas, un 8.1% en las opciones negativas, deduciendo así que las condiciones de trabajo son seguras para la mayoría de los trabajadores.

Los porcentajes obtenidos en cuestión de las instalaciones del departamento para poder facilitar las actividades y lograr los objetivos fueron los siguientes: un 91.88% positivo y un 8.1% negativa ante la facilidad para realizar las tareas y un 94.59% positivo ante el logro de objetivos y un 5.4% negativo.

En cuanto a lo cuestionado a las herramientas de trabajo se obtiene un 89.18% que son acordes para desempeñar su trabajo en tanto que un 10.8% no está de acuerdo.

En la pregunta 24 un 78.37% se encuentra satisfecho en general sobre las condiciones laborales incluyendo salario, horarios, vacaciones, prestaciones entre otras; el otro 21.61% pertenece a las opciones negativas.

Los resultados obtenidos en la pregunta 25 son sobresalientes ya que un 70.24% opto por las opciones negativas deduciendo que la mayoría de las trabajadoras presentan problemas en su departamento de los cuales no se solucionan de manera eficaz, ante esto solo el 29.72% optó por las opciones positivas.

En la pregunta 26 se obtuvo un porcentaje de 48.64% positivo y un 51.34% negativo lo cual indica que las trabajadora presentan diferencias para el logro de sus tareas.

Es significativo el porcentaje obtenido en cuanto al ambiente de trabajo ya que la mayoría opto por las opciones negativas obteniendo un total de 72.95% y sólo un 27.02% por las positivas lo cual implica que las trabajadoras en algunas ocasiones presentan estrés en las actividades diarias.

En la pregunta 28 la mayoría de las trabajadoras opto por las opciones negativas obteniendo un 64.84% y un 35.12% positivo indicando que la comunicación entre integrantes no funciona correctamente.

Con base a la pregunta 29 se observa que la comunicación interna no es funcional en su totalidad ya que las respuestas dadas por las trabajadoras fueron significativas en las opciones negativas obteniendo un 51.34% y un 48.63% a las positivas.

En la pregunta 30 se presenta un 78.37% positivo ante las condiciones ambientales adecuadas para el desempeño de sus actividades, en tanto que no se debe olvidar que un 21.6% no está de acuerdo ante lo cuestionado.

Un 89.18% de la población referido a la mejora de la calidad en los servicios fue positivo, mientras que el 10.8% en negativo.

En cuanto a las iniciativas de mejora por parte del responsable de departamento se encontró que las trabajadoras responde de manera negativa ante lo cuestionado obteniendo el 54.04%, sin descarta que el porcentaje restante es de 45.93% lo cual implica que la perspectiva de cada trabajadora es distinta ante lo cuestionado.

Un 72.96% está de acuerdo con aquellos aspectos susceptibles de mejora que perciben en tanto que el 27.02% no percibe estos aspectos.

Los resultados de la pregunta 34 reflejan que un 70.96% está de acuerdo a lo cuestionado, en tanto que un 27.01% no concuerda con lo cuestionado optando por las opciones negativas.

Representa un 70.26% de acuerdo a lo cuestionado sobre las oportunidades para el desarrollo profesional que proporciona la organización en tanto que un 29.72% no puede desarrollar las oportunidades como quisiera.

La mayoría de las trabajadoras optaron por las opciones positivas dando un porcentaje del 89.18% en cuanto a la gratificación sobre el nombre de la empresa; obteniendo así un porcentaje del 10.8% de las trabajadoras no presentan esta gratificación

En cuanto a la gratificación que las trabajadoras presentan ante el prestigio que tiene la empresa se obtuvieron sobresalientes resultados ya que la mayoría optó por opciones positivas obteniendo un 97.29.18%, en tanto que solo el 2.7% optó por las negativas.

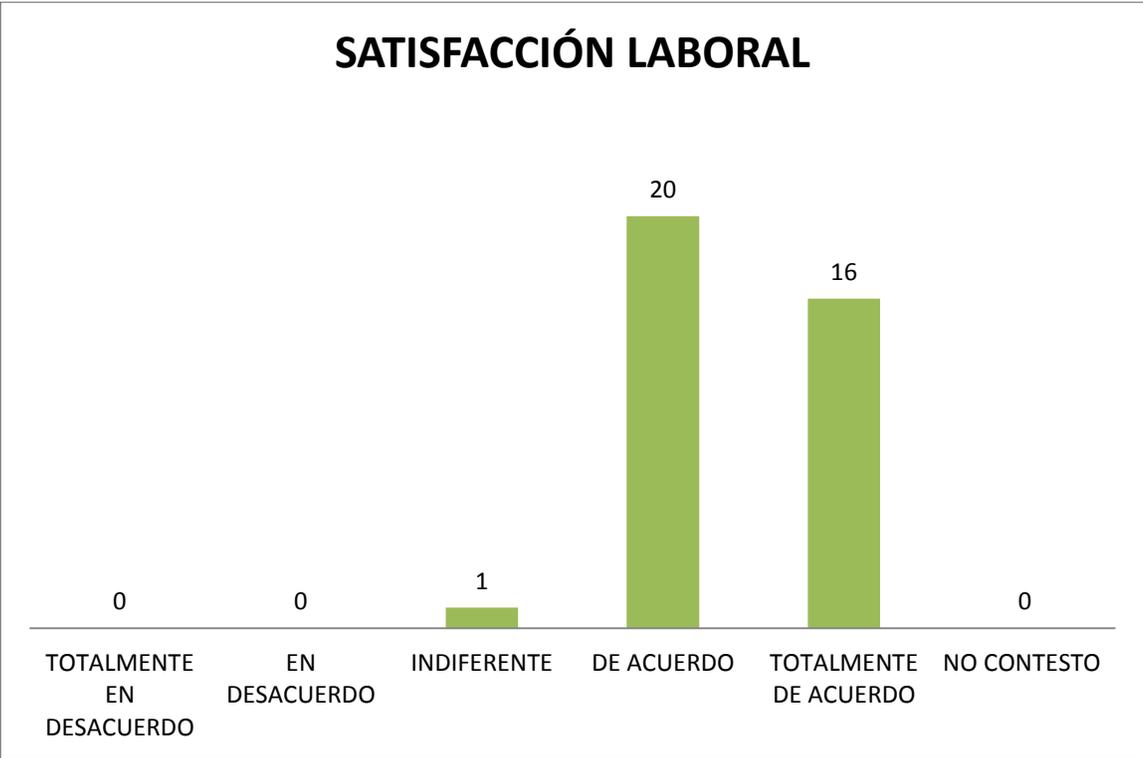
Por último la satisfacción que presentan las trabajadoras al pertenecer a la organización es significativa ya que un 97.28% está de acuerdo a lo planteado en la pregunta 38 y solo un 2.7% no está de acuerdo con lo cuestionado.

## **INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS POR RUBRO**

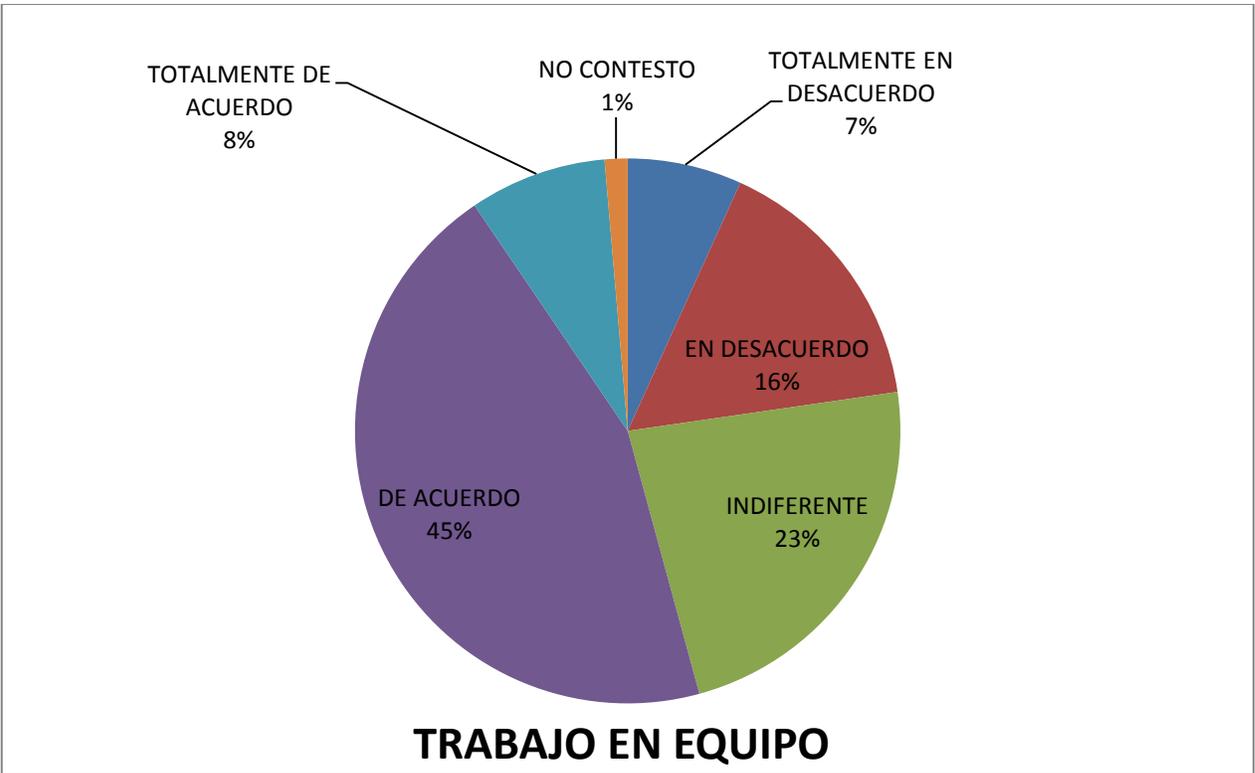
A continuación se realiza y se presenta el análisis de la información obtenida por rubro, de manera que se complemente lo realizado previamente para cada una de las preguntas.

Los rubros comprendidos son los siguientes:

1. Satisfacción laboral
2. Trabajo en equipo
3. Comunicación
4. Relaciones interpersonales
5. Ambiente de trabajo
6. Desarrollo personal y profesional
7. Relaciones laborales
8. Responsabilidad empresarial
9. Condiciones laborales
10. Identidad empresarial



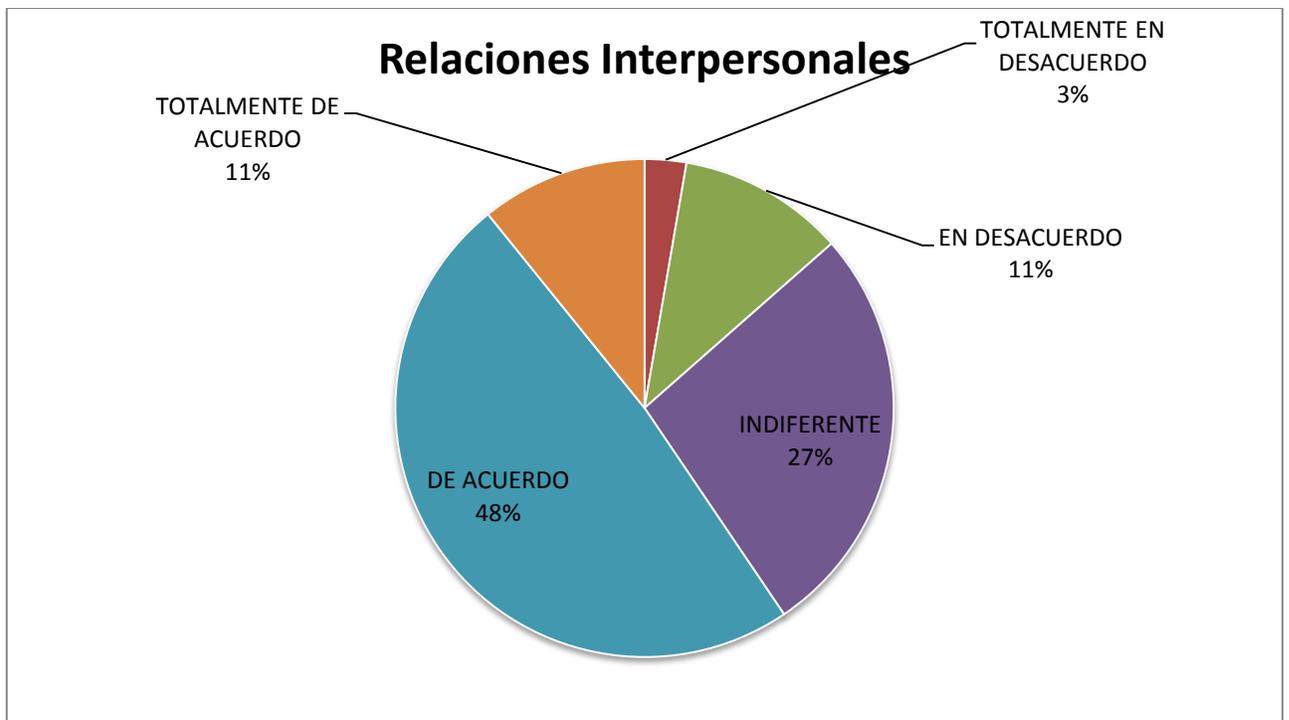
En relación a la satisfacción que tienen las trabajadoras se obtuvieron los siguientes resultados 2.7% respondió indiferente, 54.05% está de acuerdo con la satisfacción de las actividades diarias que realiza mientras que un 43.24% está totalmente de acuerdo; de lo cual se puede deducir que las trabajadoras se encuentran en un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales diarias.



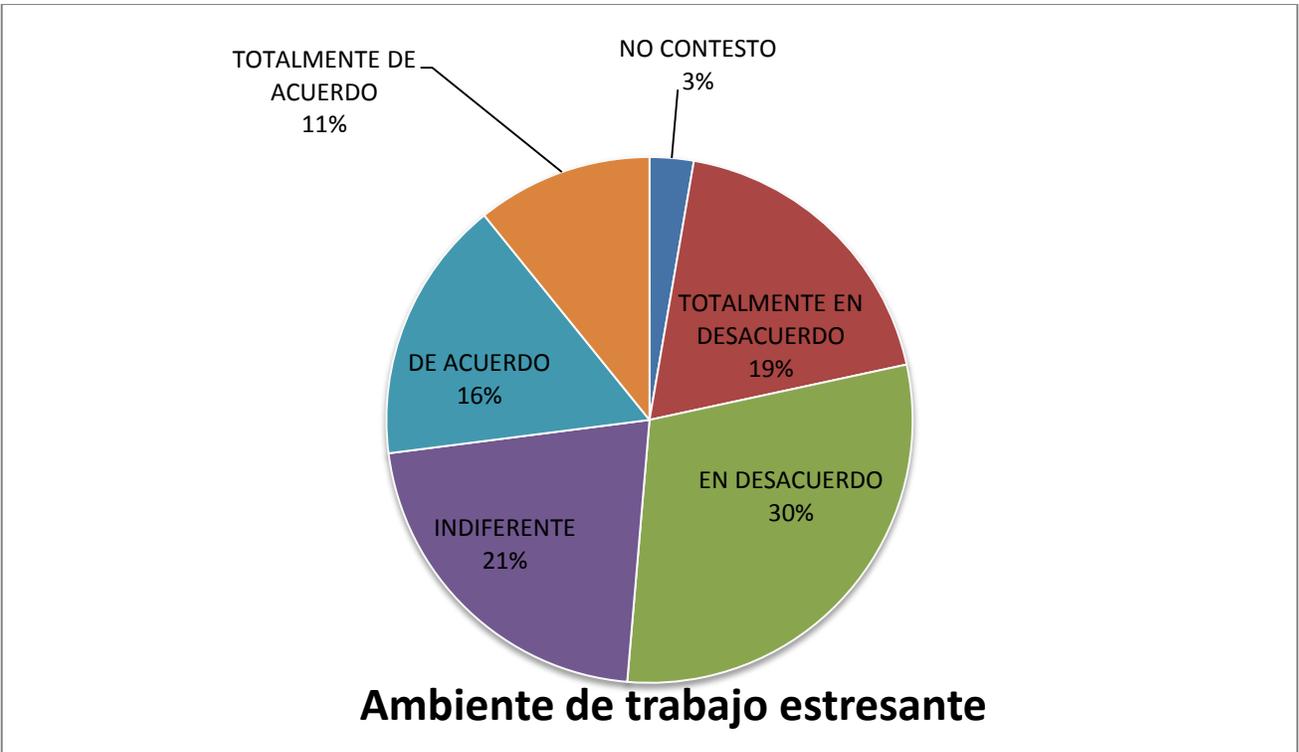
La grafica anterior comprende el factor trabajo en equipo y abarca las siguientes preguntas: 3, 8, 10, 11, 13, 18, 26 y 31. Del análisis realizado se deduce que la mayoría de las surtidoras no realizan sus actividades en equipo; ya que la sumatoria de los valores es de tendencia negativa.



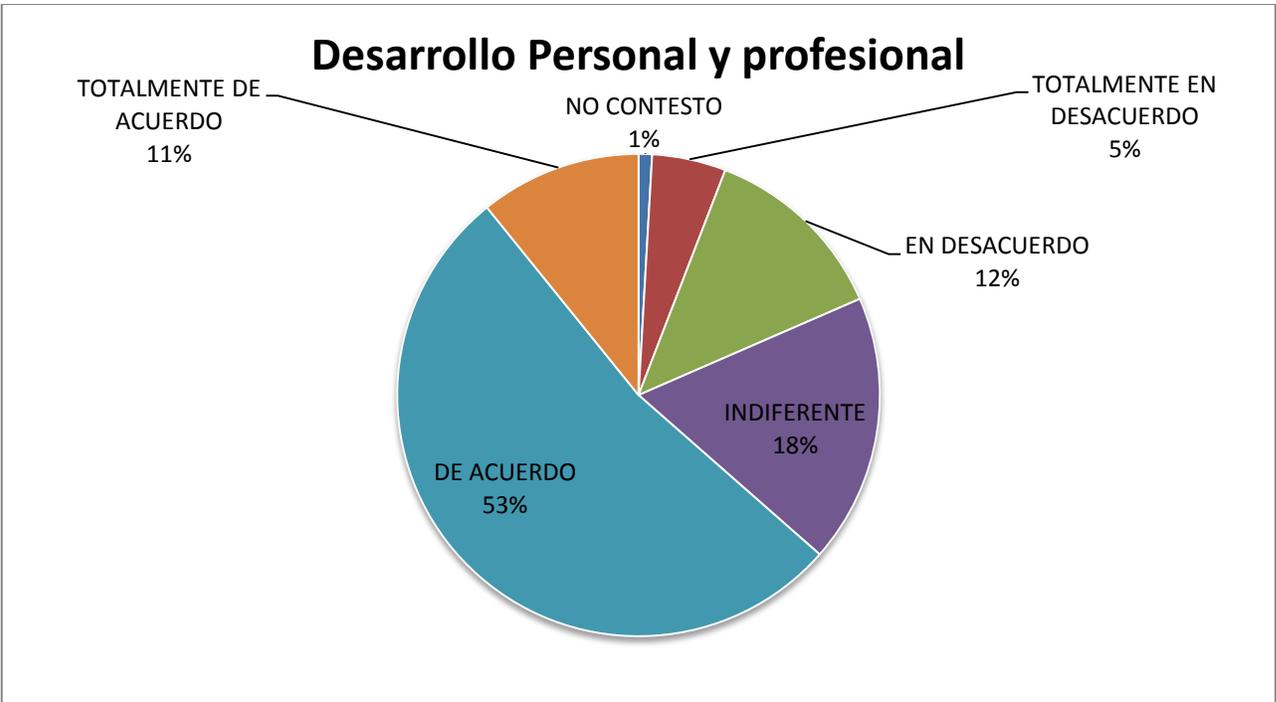
Este rubro está comprendido en las preguntas 4, 17, 19 y 28. Se observa una tendencia ligeramente positiva, lo que denota un comportamiento adecuado en las relaciones comunicacionales que mantienen las trabajadoras.



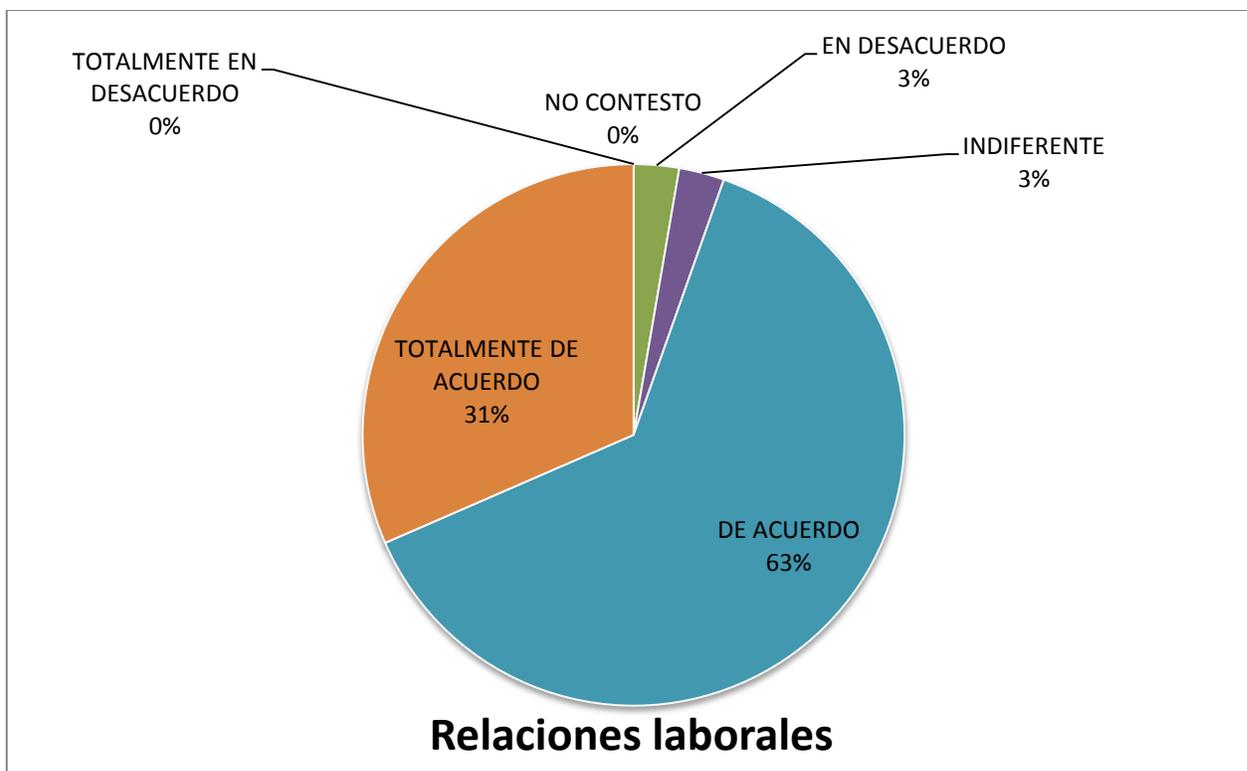
Como se señaló en el análisis individualizado en la pregunta 2, es notorio el porcentaje positivo pero también lo es, aunque en mayor escala, la tendencia que va de la indiferencia al desacuerdo. En este sentido se considera importante que la empresa y las propias trabajadoras hagan un esfuerzo conjunto para mejorar las relaciones interpersonales.



De las respuestas emitidas, se desprende una aceptación positiva del medio ambiente de trabajo como un elemento, en cierta forma, gratificante para las trabajadoras, puesto que la mayoría externa que no les provoca estrés, aun cuando algunas dicen que si existe dicha problemática.

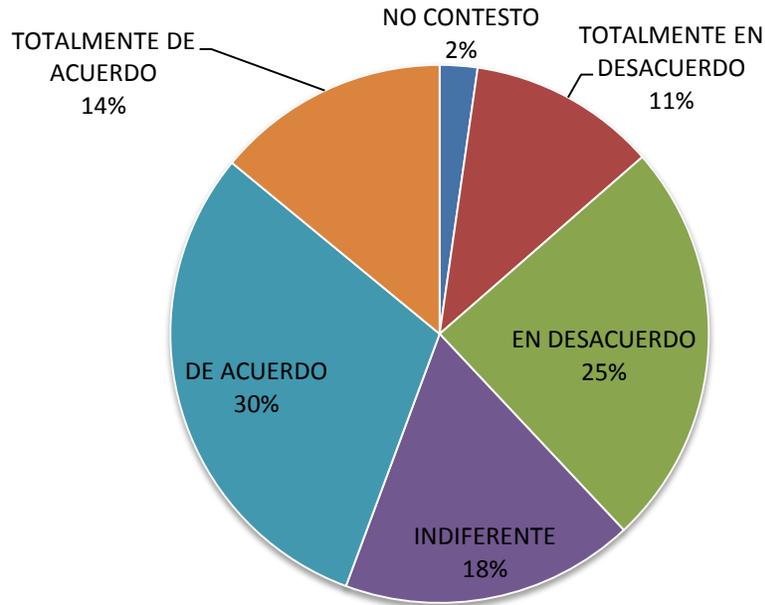


Este rubro comprende las preguntas 5, 33, 34 y 35, referidas a aspectos de desarrollo de la empresa y del propio trabajador y llama la atención observar que en la perspectiva de las trabajadoras la empresa les reconoce sus méritos y les apoya para que se superen individualmente.

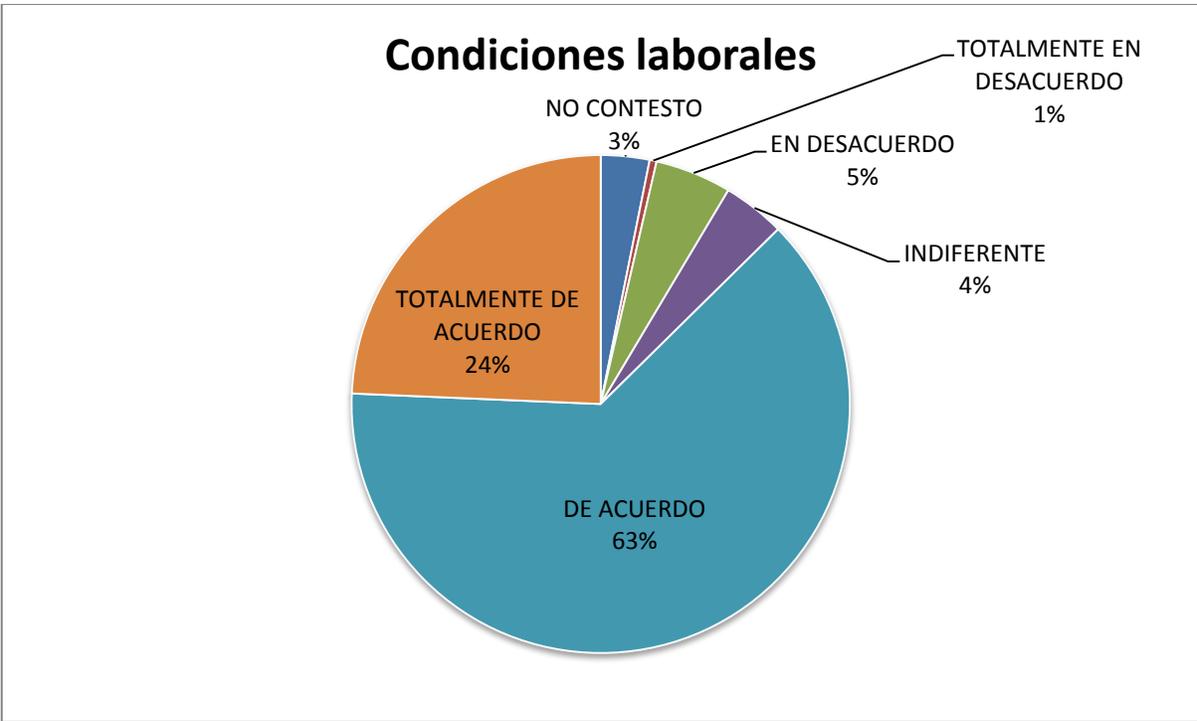


En las preguntas 6, 7 y 9, se cuestiona lo relativo a las relaciones laborales comprendidas en la legislación laboral, misma que las trabajadoras dicen conocer a partir de que la empresa se las proporciona a través del contrato individual de trabajo. Así mismo, sienten las trabajadoras que en la empresa se cuida que haya congruencia entre sus características personales y la tarea que desempeñan en la misma.

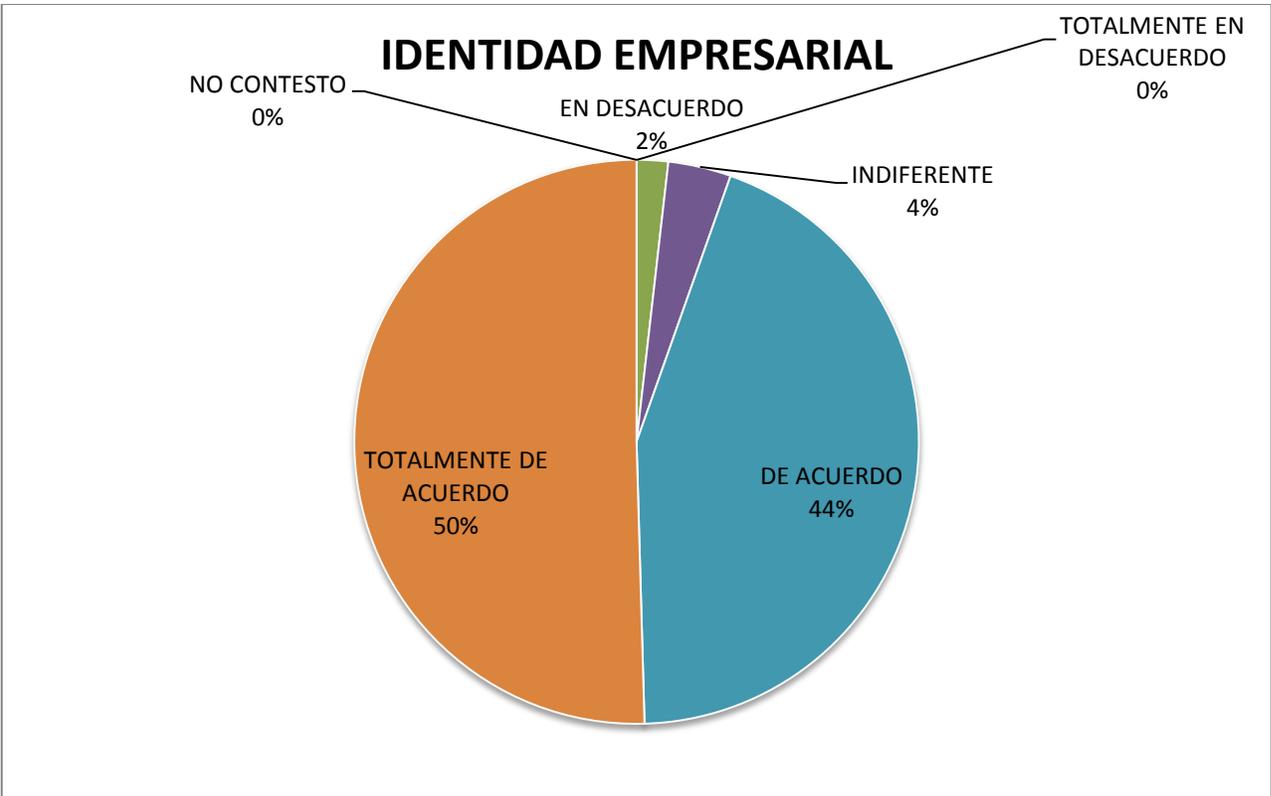
## Responsabilidad Empresarial



En la percepción de las trabajadoras es manifiesta la falta de acercamiento entre quienes fungen como representantes de la empresa ante ellas, pues existe una tendencia altamente negativa en las respuestas que proporcionan a las preguntas 14, 15,16, 28, 29 y 32. En consecuencia, se considera importante que quienes tienen interés en que la empresa mejore actúen para que dicho personal se constituya en un factor de integración en el futuro próximo.



Se desprende del análisis de las preguntas 20, 21, 22, 23, 24 y 30 que existen condiciones laborales adecuadas para el desempeño de las trabajadoras, ya que la tendencia de sus respuestas es altamente positiva.



Al llegar al final del instrumento, resulta halagadora la opinión que expresan las trabajadoras respecto a la empresa, puesto que encuentran una alta identidad con ella al representar de manera adecuada sus intereses laborales.

## CONCLUSIONES

Al finalizar esta investigación se han considerado las siguientes conclusiones:

La aproximación desde una perspectiva psicológica sobre un alto grado de satisfacción laboral es puramente subjetiva, entendido esto como el entorno que influye en el grado de esta; ya que no es necesaria simplemente la empresa para poder generar este confort, sino un trabajo dual entre empresa y trabajador.

La satisfacción laboral tiene influencia en el ámbito individual (salud, longevidad y otras esferas de la vida), empresarial (abandono laboral, ausentismo, productividad y conflictividad) y social (disminución de recursos materiales, estatus).

El grado de satisfacción laboral que alcanza un individuo se identifica con el nivel de bienestar, asociado este con el estado de ánimo.

La satisfacción determina el bienestar en el terreno laboral y, por tanto, sobre lo que realmente motiva el comportamiento de los sujetos.

Cada trabajador requiere de diferentes estímulos para satisfacer su vida personal y laboral.

Las condiciones laborales no satisfacen totalmente al trabajador, ya que monetariamente puede satisfacerle y, sin embargo, el medio ambiente o la relación con el jefe directo puede no ser acorde con lo esperado.

Ninguna empresa es totalmente satisfactoria en cuanto a las condiciones laborales y el medio ambiente de trabajo; independientemente de las evaluaciones, encuestas, y otras actividades que se realizan para lograr este objetivo.

Cada uno de los empleados vive con incertidumbre respecto a las funciones y responsabilidades que tendrá en su espacio laboral.

Es frecuente que los directivos, jefes o supervisores no logren comunicar claramente los ideales que tienen como empresa y como área.

La multiplicidad de exigencias en el desempeño de trabajo puede no tener conforme al trabajador, ya que quizá se le exija realizar más de las tareas previamente estipuladas en su contrato individual de trabajo.

Existe un conflicto entre trabajo y familia, ya que resulta particularmente grave para los empleados ante una emergencia personal abandonar las actividades laborales.

La insatisfacción tiene un impacto severo en la salud física y mental del trabajador, ya que a diario vive en un medio ambiente que puede resultarle estresante.

El trabajo en equipo no se presenta de manera habitual, ya que cada persona tiene perspectivas diferentes para alcanzar el logro de los objetivos, a lo que se suma la competitividad que tiende a generar la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, H. (2005) Comunicación Organizacional Interna: proceso, disciplina y técnica. Gesbiblo: España
- Bohórquez, B.; Andrés J.; Cruz H. (2012). El concepto de equipo en la investigación sobre efectividad en equipos de trabajo. Estudios Gerenciales, Abril-Junio, 121-132.
- Bohlander, G. y Snell, S. (2008). Administración de recursos humanos. México: CENGAGE Learning.
- Blum I. y Naylor C. (1981). Psicología industrial. México: Trillas
- Conesa Dávila, P.J. (1990). Locus de control y causas de satisfacción e insatisfacción en estudiantes universitarios. Tesis doctoral. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- De la Cueva, M. (1984) El nuevo derecho mexicano del trabajo. México: Porrúa
- Furnham A. (2001). Psicología Organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones. México: Oxford.
- García Viamontes, D (2010). Satisfacción Laboral. Una aproximación teórica, en Contribuciones a las Ciencias Sociales, julio 2010.: [www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm](http://www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm).
- Hellriegel, D, (1999) Comportamiento organizacional, 8va edición, México.
- [http://archivos.diputados.gob.mx/Centros\\_Estudio/Cesop/Eje\\_tematico/d\\_trabajo.htm#](http://archivos.diputados.gob.mx/Centros_Estudio/Cesop/Eje_tematico/d_trabajo.htm#)
- <http://www.losrecursoshumanos.com/introduccion-a-los-grupos-de-trabajo/>
- Jacques, E. (1994) La organización requerida. México: Granica.
- Korman, A. (1998). Psicología de la Industria y de las organizaciones. Madrid: Marova
- Macionis, J. (2007) Sociología. México: Pearson.
- Maslow, A. H. (1954). Motivation and personality. New York: HARPER.
- Pereda S. (2008) Psicología del trabajo: teoría y práctica. Madrid: Síntesis

- Reynés García, Margarita. ¿Un estilo cooperativo en los grupos de trabajo? Salud en Tabasco [en línea] 2012, 18 (Enero-Abril) : [fecha de consulta: 18 de enero de 2015] Disponible en: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=48724427001>> ISSN 1405-2091
- Robbins, S. (1994). Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones. México: Prentice Hall.
- Rubio Navarro, Elena (2013). “Reglas de oro de un buen clima laboral. Los factores humanos y técnicos que influyen decisivamente en la productividad de una empresa”, en *El mundo semanario de economía familiar, consumo y empleo*, en <http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html>
- Schultz P. (1995). Psicología industrial. México: Mc Graw Hill
- Siegel, L. (1990) Psicología industrial. México: Continental
- Spector, P (1997) Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences (Satisfacción en el trabajo: solicitud, evaluación, causas y consecuencias). California: Advanced Topics in Organizational Behavior.
- Spector, P. (2002) Psicología Industrial y Organizacional. México: Manual Moderno

## Anexo 1

### INVENTARIO PARA MEDIR SATISFACCIÓN LABORAL

A continuación se presentan una serie de preguntas, con el propósito de conocer las condiciones en las que desarrolla su actividad laboral.

#### Instrucciones:

- En la parte derecha de cada pregunta, coloque una "X" en el cuadro correspondiente a su respuesta.
- Las respuestas son individuales, por lo que le agradeceré no se comunique con otros compañeros de trabajo para emitir su respuesta

*De antemano le agradezco su colaboración.*

#### DATOS GENERALES

Puesto:

Antigüedad:

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1. Estoy satisfecho con el trabajo que realizo.					
2. La relación con mis compañeros de trabajo es buena.					
3. Me siento parte de un equipo de trabajo.					
4. Me resulta fácil expresar mis opiniones en mi lugar de trabajo.					
5. Se reconocen adecuadamente las tareas que realizo.					
6. Sé lo que se espera de mí ya que mis funciones están claramente definidas en mi contrato individual de trabajo					
7. Sé lo que se espera de mí ya que mis responsabilidades están claramente definidas en mi contrato individual de trabajo					
8. Se reparten equitativamente las actividades en el departamento al que estoy adscrito					
9. Existe congruencia entre mis habilidades personales con las requeridas para desempeñar el puesto de trabajo.					

10. Me siento copartícipe de los logros del departamento al que estoy adscrito.					
11. Me siento copartícipe de las debilidades del departamento al que estoy adscrito.					
12. Cuando introduzco una mejora en mi trabajo se me reconoce.					
13. Está bien organizado el trabajo en el departamento en que estoy adscrito					
14. El responsable de departamento demuestra un dominio técnico y/o conocimiento de sus funciones.					
15. El responsable de departamento toma decisiones con la participación del personal.					
16. El responsable del departamento al que estoy adscrito mantiene informado al personal sobre los asuntos que afectan el trabajo					
17. Recibo la información necesaria para desarrollar correctamente mis actividades.					
18. Existe coordinación entre los integrantes del grupo que deben desempeñar las actividades en que participo					
19. Es adecuada la comunicación entre los integrantes del grupo que deben desempeñar las actividades en que participo					
20. En el departamento al que estoy adscrito las condiciones de trabajo (equipo de protección, materiales, etc) son seguras.					
21. Las instalaciones del departamento al que estoy adscrito (espacio, mobiliario, equipo y herramientas) facilitan mi trabajo dentro de mi departamento.					
22. Las instalaciones del departamento al que estoy adscrito (espacio, mobiliario, equipo y herramientas) facilitan los objetivos de mi departamento.					
23. Las herramientas de trabajo que me proporcionan son adecuadas a las necesidades de mis actividades.					

24. En general, las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, prestaciones, etc.) son satisfactorias.					
25. El responsable de departamento soluciona los problemas de manera eficaz.					
26. Es habitual la colaboración entre mis compañeros para el logro de las tareas.					
27. El ambiente de trabajo me produce estrés					
28. La comunicación interna entre los integrantes del departamento al que estoy adscrito funciona correctamente.					
29. Me resulta fácil la comunicación con el responsable de departamento.					
30. Las condiciones ambientales de mi departamento (iluminación, decoración, ruidos, ventilación, señalización) son adecuadas.					
31. Los objetivos que se presentan en el departamento al que estoy adscrito, es importante la mejora de la calidad de los servicios que prestamos.					
32. El responsable del departamento pone en marcha iniciativas de mejora.					
33. Identifico en mi actividad diaria aspectos susceptibles de mejora					
34. En el departamento al que estoy adscrito se consulta al personal sobre las iniciativas para la mejora de la calidad.					
35. La organización me proporciona oportunidades de desarrollo profesional.					
36. El nombre de la empresa es gratificante para mí.					
37. El prestigio de la empresa es gratificante para mí					
38. En general, me siento satisfecho en la empresa					

**A continuación escribe algún comentario sobre el contenido, la forma y claridad de las preguntas anteriores:**

---

---

---

---

**Gracias por su participación**