

REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

**La satisfacción laboral en las trabajadoras de
una guardería infantil [sic]**

Autor: Priscilla Rangel Damián

**Tesis presentada para obtener el título de:
Lic. En Psicología**

**Nombre del asesor:
Rosa María Galván Carrillo**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación "Dr. Silvio Zavala" que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada", se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





**LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LAS
TRABAJADORAS DE UNA GUARDERIA INFANTIL**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

PRESENTA:

PRISCILLA RANGEL DAMIÁN

ASESORA:

MAESTRA ROSA MARÍA GALVÁN CARRILLO

CO-ASESORA:

MAESTRA MARÍA DEL CARMEN MANZO CHÁVEZ

ACUERDO#LIC100404

CLAVE 16PSU0004J

MORELIA, MICHOACÁN. JUNIO 2012.

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

Le dedico mi tesis a todas las personas que me acompañaron en este proceso tan importante de mi carrera profesional, por sus diversas formas de apoyo durante la elaboración y culminación de la misma. Gracias por haber estado presentes de alguna u otra forma para dar este gran paso en mi vida, es decir, el cierre de un ciclo para comenzar uno nuevo.

Agradecimiento especial a mi mamá Verónica por su apoyo en todo momento, por ayudarme a alcanzar mis metas y objetivos, por reconocer mi esfuerzo y por estar siempre en los momentos más importantes de mi vida y confiar en mí para cerrar esta etapa.

A mi papá Manuel, por respaldarme durante toda la carrera y agradecimiento especial porque sin él no hubiera podido cursar la licenciatura.

A mis hermanos Abimael y Misahel por estar presentes en mi camino y por sus palabras de aliento, a Yuliana mi cuñada por permitirme realizar mi trabajo de tesis sobre su guardería y confiar en mí.

A mi novio Raúl por todo este tiempo brindarme su apoyo, darme ánimos, motivarme y ayudarme a que este gran sueño se volviera realidad.

A mis amigas y amigos que me entusiasmaron en cada momento para ser constante con la elaboración de la tesis y a mis compañeras de la licenciatura por todo su apoyo y estar al pendiente.

Agradecimientos a quienes participaron en la etapa de investigación y desarrollo: Rosa María y Maricarmen por su valiosas asesorías, por sus conocimientos compartidos conmigo, por su tiempo, por su paciencia, por enseñarme, por confiar en mí, guiarme y orientarme para la realización de esta investigación.

También agradezco a esta universidad que me ha formado como profesional, como persona y como ciudadana para servir a los demás, agradecimiento a mis profesores que me instruyeron y me formaron académicamente.

INDICE

I.	Resumen	1
II.	Introducción	2
III.	Antecedentes.....	4
IV.	Justificación	7
V.	Importancia del estudio.....	8
Capítulo 1. Marco Teórico.....		9
1.	El Comportamiento Organizacional	9
1.1.	Características del Comportamiento Organizacional.....	10
2.	Los individuos en las organizaciones.....	13
2.1.	Las diferencias individuales.....	13
2.2.	Percepción.....	14
2.2.1	El proceso de percepción	15
2.3.	Actitudes.....	18
2.3.1	Tipos de actitudes	20
2.4.	Motivación	23
2.5.	Etapas del Ciclo Motivacional.....	25
2.6.	Motivación intrínseca y extrínseca.....	26
2.7.	Teorías motivacionales.....	27
2.7.1	Teoría de dos factores de Herzberg.....	28
2.7.2	Teoría de las Necesidades de Maslow.....	29
2.7.3	Teoría de la Equidad de Adams	33
2.7.4	Teoría de las Expectativas de Vroom.....	34
2.8	La Motivación en el trabajo.....	35
2.9	Satisfacción en el trabajo	39
2.9.1	Beneficios del estudio de la Satisfacción Laboral	46
3	Productividad.....	47
3.1.	Clima Organizacional.....	49

3.1.1. Comportamiento organizacional y clima laboral, dualidad indisoluble	52
3.2. Calidad de Vida Laboral.....	55
3.2.1. Condiciones para la calidad de vida en el trabajo como parte del nivel de vida	57
3.3. Cultura Organizacional	59
3.3.1. Tipos de Cultura dentro de las organizaciones	64
3.4. Concepto de calidad	65
3.4.1. Calidad en el servicio	65
3.4.2. Cultura de Calidad	66
3.4.3. Concepto de cliente interno.....	67
4. El mundo de las organizaciones	68
4.1. La organización	68
4.1.1. Diferencia entre organización y empresa.....	71
4.2. Los recursos en las organizaciones.....	72
4.2.1. Tipos de trabajadores.....	77
4.2.2. Tipos de organizaciones	79
5. Instituciones Educativas en México	82
5.1. Educación inicial en México.....	83
6. Las guarderías en México.....	84
6.1. Antecedentes de las guarderías	84
6.1.1. Tipos de guarderías.	84
6.2. Beneficios de las guarderías.....	86
6.3. Cuidados requeridos en las guarderías	87
6.4. Características del personal requerido en las guarderías.....	88
6.5. La Guardería objeto de estudio	90
Capítulo 2. Metodología.....	94
1. Objetivos.....	94
2. Problema de Investigación.....	95

Pregunta de Investigación	97
3. Hipótesis	97
4. Variables	99
5. Tipo de estudio	99
6. Diseño	99
7. Muestra y muestreo	100
8. Instrumentos	104
8.1. Descripción de los instrumentos	104
9. Escenario	107
10. Procedimiento	107
 Capítulo 3. Resultados	 109
1. Resultados descriptivos	109
1.1. Datos sociodemográficos	109
1.2. Resultados de Satisfacción Laboral por grupo	122
1.3. Promedio general de Satisfacción Laboral	124
2. Resultados Inferenciales	126
 Capítulo 4. Discusión y Conclusiones	
Discusión	
Conclusiones	
Limitaciones y Sugerencias	
Referencias Bibliográficas	
Anexos	
Anexo 1: Ficha de identificación	
Anexo 2: Cuestionario de Satisfacción Laboral	

RESUMEN

La organización es entendida como un sistema conformado por grupos de individuos que trabajan dentro de una división de trabajo y se relacionan entre sí para llegar a un objetivo común, basándose en la cooperación y colaboración, partiendo del compromiso personal y responsabilidad por medio del trabajo en equipo. La presente investigación se diseñó para llevarse a cabo en una organización, la cual está integrada por varias personas que se encuentran laborando en diferentes puestos y tienen diversas funciones a desempeñar.

El objetivo principal de este estudio fue conocer la satisfacción laboral de las trabajadoras de una guardería infantil. Paralelamente y con dirección al recurso humano, proporcionar el espacio y la oportunidad para cada trabajadora de expresar su punto de vista sobre algunas condiciones en que desarrolla y desempeña su trabajo: relaciones con los jefes, compañeros, participación, remuneraciones, condiciones físicas de trabajo etc., y también en el aspecto administrativo, para la misma organización, entender los aspectos por los cuales su personal se encuentra satisfecho o insatisfecho; lo anterior con la finalidad de conocer mejor la realidad a nivel organizacional y la percepción de las trabajadoras. Para tal efecto, se aplicó el Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23 de Meliá y Peiró (1998) por considerar que es el instrumento más adecuado para el objetivo perseguido, el cual fue conocer si existen diferencias significativas en cuanto a la Satisfacción Laboral de las trabajadoras que se encuentran trabajando directamente con los niños de la guardería y de las que se encuentran trabajando indirectamente.

Al haber ejecutado el cuestionario, el resultado encontrado fue que las trabajadoras se encuentran algo satisfechas con su trabajo, por lo que se llegó a la conclusión de la importancia de invertirle al factor humano en el sentido de darle atención a sus necesidades y así mismo cubrirlas, aparte de brindarles capacitación para que puedan desempeñarse mejor en su trabajo para que las organizaciones cuenten con un personal con alto grado de rendimiento y productividad.

Palabras clave: Organización, satisfacción laboral, trabajadoras, guardería.

INTRODUCCIÓN

La Psicología es una ciencia que estudia el comportamiento del ser humano y el análisis de esa conducta no se limita a llevarse a cabo únicamente dentro de un consultorio, su campo de estudio, es muy amplio y sus enfoques diversos.

El psicólogo se ha convertido para la sociedad actual en un facilitador que ayuda a los individuos a potenciar al máximo sus recursos, es decir, cualidades, habilidades, y competencias, a la par de disminuir sus deficiencias y defectos.

En el ámbito institucional, especialmente en el campo de la Psicología Laboral, el estudio de la Satisfacción en el Trabajo, resulta en el presente uno de los temas más relevantes dentro de la Psicología Organizacional. Es imprescindible, por otro lado, que las organizaciones comprendan el fenómeno de la satisfacción o de la insatisfacción en el trabajo, así como para la sociedad en general. También resulta importante tomar en cuenta y crear conciencia del valor que tiene este tema, dado que la humanidad, por la situación en que se encuentran los países económicamente, las personas se ven obligadas a introducirse en la vida laboral en alguna etapa de su vida.

El estudio de la satisfacción laboral, permite a quienes lo investigan, conocer aquellos factores que intervienen para que el rendimiento, productividad y desempeño del personal sea óptimo, tomando en cuenta que el personal representa el capital humano dentro de las organizaciones. Conocer las necesidades reales que influyen en el desempeño laboral, es una prioridad que posibilita a la organización ejecutar estrategias identificando aquellos elementos que contribuyan a lograr la satisfacción en el desempeño de sus funciones.

Así mismo, mantener niveles altos de satisfacción laboral, se traduce en avance de los procesos, un aceptable ambiente laboral, trabajo en equipo, comunicación asertiva y en consecuencia en una interacción armónica en las diferentes áreas, conduciendo lo anterior a un incremento de la productividad.

Por otro lado, se considera fundamental resaltar la relevancia de realizar cuestionarios periódicamente de Satisfacción Laboral, con el propósito de una mejora continua dentro de la organización, aparte de que influye de manera positiva cuando se llevan a cabo

estrategias que estarán basadas en los resultados de dichas evaluaciones para generar cambios favorables.

Se debe tomar en cuenta que en la actualidad, las organizaciones buscan personal competitivo, capacitado, preparado profesionalmente, que tenga conocimientos, pero sobre todo, que se encuentre dispuesto al cambio porque el cambio es aquella situación que los llevará a modificar lo que no está funcionando. Por ello, es importante que los trabajadores que contesten un Cuestionario de Satisfacción Laboral, comprendan que sus respuestas propiciarán modificaciones dentro de la organización que serán propuestas y aceptadas.

La idea básica de esta investigación es conocer la satisfacción laboral de las trabajadoras de una guardería, sabiendo que como consecuencia de trabajar en condiciones aceptables que les permita realizar sus labores adecuadamente, los empleados de las organizaciones se mantienen con un nivel de satisfacción laboral favorable, lo cual se verá reflejado en su desempeño laboral, calidad en el servicio, el trato con el cliente y un ambiente adecuado entre compañeros de trabajo.

Por lo anterior, se expone la presente investigación la cual, se encuentra estructurada por capítulos. Como primer capítulo el marco teórico que se compone de los siguientes temas: Los Individuos en las Organizaciones, El Mundo de las Organizaciones, Clima Laboral, y la Calidad en el servicio, información que fundamenta la investigación. La metodología se ubica en el segundo capítulo. El capítulo tercero se refiere a los resultados obtenidos de la investigación y por último las referencias bibliográficas y los anexos.

ANTECEDENTES

El concepto de Satisfacción Laboral ha sido tradicionalmente de gran interés para los sociólogos y, fundamentalmente para los psicólogos, preocupados e interesados por los problemas del trabajo en una organización.

Para Weinert (1985, citado por Caballero, 2002) este interés se debe a varias razones que tienen relación con el desarrollo histórico de las Teorías de la Organización, las cuales han experimentado cambios a lo largo del tiempo.

La Satisfacción Laboral, viene siendo en los últimos años uno de los temas de especial interés en el ámbito de la investigación, ya que este tipo de satisfacción, desencadena una serie de factores que pueden beneficiar o perjudicar a la empresa.

El autor menciona como en el conjunto de las organizaciones, aspectos psicológicos tan importantes como las reacciones afectivas y cognitivas despiertan niveles de satisfacción e insatisfacción en el trabajo.

Robbins (1998) coincide con Weinert al momento de definir la satisfacción en el puesto, centrándose básicamente, en los niveles de satisfacción e insatisfacción, como la actitud general de un individuo hacia su trabajo, señalando que “Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él” (pág.181).

Es importante destacar que el puesto de una persona es más que las actividades específicas a desempeñar, los puestos requieren también de la interacción con compañeros de trabajo y jefes, el cumplimiento de reglas y políticas organizacionales, la satisfacción de las normas de desempeño, el aceptar condiciones de trabajo, etc.; en suma todas las actividades relacionadas con trabajar en una organización.

Muchos investigadores han estudiado la satisfacción laboral. A continuación se hará mención de algunas de las investigaciones que recientemente se han llevado a cabo:

En España, Salgado, Remeseiro e Iglesias (2001) realizaron la investigación: “El Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en una PYME”. Los resultados muestran que ambas variables son independientes entre sí, aunque el factor de relaciones interpersonales de la medida de Clima Organizacional, correlaciona positivamente con todas las dimensiones de Satisfacción (www.psicothema.com/psicothema.asp?id=31).

Navarro (2005) llevó a cabo la investigación “Factores que afectan la Satisfacción Laboral de los profesionales en administración de empresas en Colombia”, la cual tuvo como objetivo identificar factores relacionados con las condiciones de trabajo y personales que afectan la Satisfacción Laboral de estos profesionales. Ésta es medida a través de una intención de cambio de empleo. La información utilizada proviene de una muestra conformada por 5352 profesionales en administración de empresas, que se encontraban laborando en el momento de realizar la encuesta. Con el fin de identificar los factores que afectan la intención de cambio de trabajo, se empleó un modelo de regresión logística binaria. Los resultados sugieren que variables como el sexo, la edad, el nivel académico, ingresos laborales, la percepción de crecer y desarrollar sus capacidades en la organización, el tipo de vinculación laboral, la relación del trabajo actual con la profesión y el tamaño de la empresa, están relacionadas de manera significativa con la intención de cambio de trabajo.

En 2005, Díaz, investigó acerca de “Estilos de vida y Satisfacción Laboral”. El propósito fue averiguar si los estilos de vida están relacionados con la satisfacción laboral. Aquí, se define "estilos de vida" como actividades no relacionadas con jornadas de trabajo que ayudan en la recuperación de energías, en la motivación y satisfacción en el trabajo. En esta investigación, se administraron tres instrumentos para obtener información sociodemográfica, así como una escala de Estilos de Vida y otra de Satisfacción en el Trabajo. Se analizan los datos y se presentan alternativas para mejorar los estilos de vida para mayor satisfacción laboral, mediante un programa de mejoramiento personal.

“La Satisfacción Laboral y su importancia en el mundo del trabajo: Una visión desde la teoría de los dos factores de Herzberg” es una propuesta de Solís (2008) en el estado de Michoacán. El objetivo de esta investigación, fue dar a conocer el significado de las características y factores de la satisfacción laboral para concebir su importancia en el

mundo del trabajo, así como mostrar los elementos de la teoría de Herzberg, presentar la relación entre satisfacción laboral, actitud y motivación para una mejor comprensión de dichos términos y entender así la relevancia que tiene en las organizaciones.

La “Relación entre Significado del Trabajo y Satisfacción Laboral” con el objetivo de identificar el vínculo entre estas situaciones en Michoacán, fue la investigación llevada a cabo por Jiménez y León (2010). Los resultados obtenidos revelaron la existencia de este nexo y se analizaron los significados del trabajo que tienen que ver con la satisfacción laboral. Los resultados del significado del trabajo evaluados mediante la escala elaborada expresa y exclusivamente para la investigación mostraron que, para la muestra participante, el trabajo tiene diferentes representaciones las cuales se relacionan con motivaciones de tipo intrínseco y poseen una connotación positiva.

Una representación teórica sobre la importancia de la relación existente entre los aspectos del trabajo, la satisfacción con tales aspectos así como, la influencia de éstos sobre la percepción del empleado y acorde a un ambiente de calidad creado a partir de cambios estructurales dentro de la organización, requieren la participación y arduo trabajo por parte de los empleados, sin importar el cargo que se tenga o el nivel jerárquico para hacerlo compatible con los objetivos propios así como con los de la empresa. Este es el planteamiento del trabajo de Reyes (2010) en una empresa michoacana

Después de algunos ejemplos citados acerca del estudio de satisfacción laboral, Kalleberg, (1977, citado por Bonillo y Nieto, 2002), menciona la relevancia de estudiar la satisfacción laboral, ya que está asociada al desarrollo y dignidad de los trabajadores como personas, porque además de ser un componente de la calidad de vida, un trabajador satisfecho tiende a presentar un comportamiento más pro-organizacional que uno menos satisfecho.

JUSTIFICACIÓN

El trabajo es y seguirá siendo el núcleo de la vida de la gente, no sólo porque se obtiene a través de éste, bienestar económico sino porque se encuentra en el trabajo la manera de mantener y asegurar un continuo crecimiento en la sociedad, además de generar relaciones sociales importantes, estabilidad emocional e identidad social, cumpliendo con ello la función integradora en la humanidad.

Hoy en día, además de reconocer la importancia para las organizaciones el tema de la Satisfacción Laboral en los trabajadores, también resulta necesario conocer las percepciones y actitudes de sus empleados hacia su trabajo. Debido a lo anteriormente mencionado, surge el interés en aplicar un instrumento que mida la satisfacción laboral y permita conocer dichas percepciones, y actitudes del personal hacia su trabajo, saber cuáles son las causas que influyen para que se encuentren satisfechos o insatisfechos.

Una vez que se averigua el nivel de Satisfacción Laboral en las organizaciones, se identifican aspectos con los cuales se sienten satisfechos o insatisfechos los empleados, y se convierte en un objetivo estratégico en el sentido de definir dificultades y crear propuestas de cambio con la intención de mejorar.

Estar consciente de la satisfacción laboral de los empleados en las organizaciones en los últimos años ha sido relevante, ya que al generar emociones, sentimientos y percepciones en los trabajadores que influyen sobre su comportamiento, sin duda alguna impacta de manera significativa el desempeño de dichos empleados, por lo que es primordial darle su debida importancia a este tema, de tal manera que las instituciones empleen más tiempo en conocer a su personal.

En la guardería infantil en donde se llevó a cabo la investigación, no se habían aplicado evaluaciones para explorar la satisfacción laboral, por ello la necesidad de realizar una evaluación para determinar los aspectos por los cuales su trabajo sigue siendo motivacional y las mantiene con el interés por continuar laborando.

IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

Considerando las investigaciones que se han realizado respecto a la Satisfacción Laboral de los trabajadores dentro de las organizaciones, en las cuales se ha llegado a la conclusión de que, por una parte el personal se experimenta con sentimiento de pertenencia a la organización, al ser tomado en cuenta para permitirle expresar sus puntos de vista y así mismo conocerlos. Por otra parte, es muy útil, ya que arroja resultados que facilitan realizar un análisis profundo y relativo a aquellos aspectos que hacen que el personal se encuentre satisfecho laboralmente, redundado esto en una elevada productividad, razón de ser de las empresas.

El tema de la Satisfacción Laboral es de gran interés porque se ha demostrado que los empleados satisfechos en su trabajo gozan de mejor salud que se refleja en sus vidas y se encuentran con actitud positiva, participativa y de colaboración para con la institución a la que pertenecen. De la misma manera, indica que muchas veces los trabajadores insatisfechos faltan a trabajar con frecuencia y suelen renunciar. La satisfacción laboral permite reconocer la importancia que tiene el trabajador dentro de la organización para el cumplimiento de los objetivos.

CAPÍTULO 1. MARCO TEÓRICO

1. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Citando a Robbins (2004), “el Comportamiento Organizacional (CO) es el estudio de las personas que se encuentran involucradas en una organización, un estudio tanto individual como grupal, el cual pretende describir, entender, predecir y controlar el comportamiento humano”. También se encarga de investigar el impacto de tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: los individuos, los grupos y las estructuras en la conducta con la finalidad de mejorar la eficacia y funcionamiento.

El CO se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y cómo repercute esa conducta en el desempeño.

Está íntimamente relacionado con la influencia que las personas y los grupos tienen en las organizaciones, y aquella que las organizaciones, a su vez, ejercen sobre las personas y la cual se relaciona con otras organizaciones de forma recíproca. Por lo mismo, también representa un campo importante del conocimiento para toda persona que necesite tratar con organizaciones, ya sea para crear estructuras nuevas, cambiar las existentes, trabajar o invertir en ellas o, lo más importante, dirigirlas.

De acuerdo con Luthans, (citado por Robbins, 2004) el CO es una disciplina académica que surgió como cuerpo de conocimientos interdisciplinarios para estudiar y retratar el comportamiento humano. El nombre se quedó, a pesar de que las organizaciones no son las que observan un comportamiento, sino que lo hacen las personas y los grupos que participan y actúan en ellas.

Chiavenato por su parte (2009), señala al CO como el estudio de los individuos y de los grupos que actúan en las organizaciones, así mismo menciona que en realidad el CO trata la interacción continua que existe entre las personas y las organizaciones, las cuales se influyen de forma recíproca. Dando como consecuencia, la trascendencia en el CO estudiar el comportamiento individual, es decir, temas que están relacionados con las diferencias individuales, las actitudes, la percepción y la motivación, dado que son

características que se presentan en el entorno laboral. En fin, investiga las acciones de las personas que trabajan en las organizaciones.

El CO está basado predominantemente, en las contribuciones hechas por psicólogos, y en un campo que se refiere al comportamiento individual, es decir, a temas como la personalidad, las actitudes, la percepción, el aprendizaje y la motivación. Además también se refiere al comportamiento del grupo e incluye temas como las normas, los roles, la construcción de equipos y el conflicto; en este sentido, se basa en las contribuciones hechas por sociólogos y psicólogos sociales. Sin embargo, no se puede entender el comportamiento de un grupo de personas tan sólo con la suma de las acciones de individuos que actúan solos. El comportamiento del grupo y el individual son diferentes, esta característica se observa con más claridad en casos extremos. En la organización las personas no actúan sólo como individuos, sino también como miembros de los grupos. Por lo tanto, se debe estudiar el comportamiento desde esos dos ángulos.

1.1. CARACTERÍSTICAS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

De acuerdo con Chiavenato (2009), el CO presenta características propias y evidentes, se trata de un campo del conocimiento humano vital para entender el funcionamiento de las organizaciones, señalando como las características principales las siguientes:

- 1) Es una disciplina científica aplicada que se relaciona con cuestiones de prácticas en el sentido de que ayuda a las personas y a las organizaciones a obtener niveles de desempeño más altos que los alcanzados nunca antes. Al aplicarlo, busca aumentar la satisfacción de las personas en el trabajo y, al mismo tiempo, elevar los niveles de competitividad y éxito de las organizaciones.
- 2) El CO adopta un enfoque contingente al procurar la identificación de las diferentes situaciones de la organización, de modo que sea posible manejarlas y sacar el máximo provecho. El CO utiliza el enfoque situacional, dado que no existe una forma única y exclusiva de trabajar con las organizaciones y con las personas.
- 3) Ayuda a trabajar con las personas en las organizaciones. El objetivo básico del CO es ayudar a entender cada vez más a las personas y a las organizaciones.

- 4) El CO es un campo interdisciplinario que utiliza conceptos de varias ciencias sociales, como son las Ciencias Políticas, la Antropología, la Psicología, la Psicología Social, la Psicología Organizacional, la Sociología, la Sociología Organizacional, etc.
- 5) Se define al CO como las acciones para comprender, prever y administrar el comportamiento humano en las organizaciones.

Las organizaciones y su comportamiento, que son estudiados por el Comportamiento Organizacional, tienen que ver con los humanos y por ende, se vuelve sensible, ya que este comportamiento está sujeto a cambios situacionales, al tipo de estructura que tenga la empresa, a la manera de operar y de todo un contexto ambiental que está constituido por individuos que conforman distintos tipos de grupos y que influyen en las actividades de las organizaciones.

Se sabe que las organizaciones son el lugar donde los individuos pasan la mayor parte de sus vidas desempeñando distintos roles. Por un lado, todas las organizaciones ocupan del capital humano para poder funcionar y estar en búsqueda del éxito y así mismo alcanzarlo. Por otra parte, las personas necesitan de las organizaciones para poder vivir, trabajar, comprar sus bienes y servicios, comer, divertirse, vestir, etc. Lo que lleva a que ni los individuos ni las organizaciones pueden desligarse unos de éstas y por lo mismo dependen éstos de aquéllas y la mejor manera de alcanzar el éxito es conocer cómo y qué hace falta, es aquí donde cabe averiguar el nivel de satisfacción de los empleados dentro de la organización.

Furnham (2001), clasifica en cinco los factores más importantes que pronostican el comportamiento ocupacional:

1. Capacidad. Es el grado en que una persona puede realizar de manera eficiente diferentes procesos coordinados para lograr una meta específica. Incluye desde tareas simples de destreza en las que debe existir una coordinación entre las manos y la vista, hasta complejos procesos intelectuales de toma de decisiones y por lo tanto se relacionan con la inteligencia.

2. Factores demográficos. Se refiere a aquellos factores de antecedentes individuales como el sexo, la edad, la clase y la educación. Por lo general este tipo de factores se relacionan con los antecedentes biográficos de una persona en particular. Por ejemplo: el orden de nacimiento en relación con sus hermanos, la ocupación de sus padres, el tipo de escuela a la que asistió. Y aparte tienen que ver con las creencias y valores.
3. Inteligencia. Determina la capacidad del individuo para la abstracción y el pensamiento crítico, y cómo influye en el comportamiento organizacional.
4. Motivación. Se refiere a la tendencia a responder ante determinados estímulos más que ante otros, que es acompañado de emoción, y del impulso para provocar algunas reacciones en lugar de otras.
5. Personalidad. Son los rasgos o características fundamentales de la persona que perduran a lo largo del tiempo y que explican las pautas uniformes de respuesta ante situaciones cotidianas.

Willard y Spackman (2005), mencionan que el comportamiento ocupacional consiste en aquellas actividades que llenan el tiempo de una persona, significan logro y se dirigen a las realidades económicas de la vida. El comportamiento ocupacional es longitudinal en el sentido de que constituye la continuidad completa del desarrollo del ser humano, desde el juego infantil hasta el trabajo del adulto.

Por otra parte, el comportamiento ocupacional involucra las rutinas diarias de trabajo, juego y descanso en un ambiente físico, temporal y social. Además, implica la interacción con los ambientes complejos en los cuales actúan las personas.

De acuerdo con Dubrin (2004), las personas muestran diferencias individuales, es decir, variaciones respecto a la manera en que responden ante la misma situación con base en sus características personales. Pensar acerca de las diferencias individuales ayuda a entender el comportamiento humano.

2. LOS INDIVIDUOS EN LAS ORGANIZACIONES

2.1. LAS DIFERENCIAS INDIVIDUALES

Es importante entender las diferencias individuales porque se refieren a la forma en que los individuos actúan a diferencia de otros y que incluyen aspectos mentales, el carácter, comportamiento, temperamento, en general que posee un individuo y que están mediadas, reguladas e influenciadas por situaciones medioambientales, genéticas y fisiológicas, y que por lo mismo, dentro de las organizaciones los individuos se encuentran interactuando con personas con sus respectivas diferencias individuales.

Hellriegel, Jackson y Slocum (2006) aportan la siguiente definición: Las diferencias individuales son las necesidades, valores, personalidades y otras características únicas que traen los empleados a sus empleos. Éstas difieren de un individuo a otro. Esta definición de diferencias individuales sugiere por una parte, que los gerentes en las organizaciones deberían usar su comprensión para lidiar con las distintas características de cada empleado y, de tal manera se creen organizaciones que sean motivadoras y satisfactorias para personas con una amplia gama de características personales. Por otra parte, que de igual forma, los gerentes también deben llegar a conocer a sus empleados de manera personal y tratarlos como individuos únicos.

Chiavenato (2004) menciona que el término de diferencias individuales se refiere a que algunas personas poseen habilidades y competencias, mientras que otras presentan deficiencias y tienen dificultades respecto a su trabajo en la organización. En otras palabras, los individuos difieren entre sí.

Las personas son diferentes en cuanto a sus capacidades y temperamento, incluso la rapidez con que adquieren habilidades; por ello se entiende que los factores de la personalidad y las capacidades se relacionan de manera consistente con el comportamiento organizacional.

Desde tiempo atrás, los teóricos de la personalidad han tenido como objetivo identificar las principales formas en que se diferencian las personas con el fin de dar a conocer una clasificación de la personalidad.

La historia de la investigación sobre la personalidad y las diferencias individuales, se ha basado en descubrir rasgos particulares, experiencias o habilidades, que predicen la forma de compromiso laboral, la motivación y la satisfacción.

Existe una estrecha relación entre las diferencias individuales y el comportamiento ocupacional, la cual consiste en que las personas tomen la decisión respecto a qué dedicarse en la vida, es decir, en qué ocuparse; como por ejemplo decidir la profesión que más sea de su agrado y cuenten con las aptitudes necesarias, para posteriormente desempeñarse en un trabajo en el cual se sientan satisfechos y contentos por las tareas que realizan, ya que éste estará en relación con sus habilidades. Las decisiones están basadas en sus preferencias, habilidades, gustos, etc. Sin embargo, en muchas de las ocasiones las escasas oportunidades laborales impiden que las personas trabajen en actividades que sean propias de su agrado y compatibles con sus características personales, y es precisamente aquí en donde no existe congruencia entre la personalidad de los individuos con las funciones que desempeñan.

Allport (1937, citado por Cloninger, 2003) explica que la personalidad es la organización dinámica dentro del individuo, de los sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes únicos al ambiente.

Un aspecto relevante que hace que cada persona sea diferente a las demás, se relaciona directamente con la impresión que cada quien tiene del medio ambiente en el que se desenvuelve y que estas percepciones, van a estar basadas en experiencias pasadas y únicas de cada persona. Por ello es básico tener el conocimiento acerca de cómo o por qué se van formando las percepciones de cada individuo.

2.2. PERCEPCION

La palabra “percepción” proviene del latín *per capiere*, que literalmente significa “obtenido por medio de la captación” (Maturana, 2008).

Kaplan (1982, citado por Cabanyes, 2000), considera que la percepción es el proceso de codificación, organizado e interpretativo, de los datos sensoriales, en relación a las experiencias anteriores.

Forgus y Melamed (2003) mencionan que la percepción es la forma en que se representa el procesamiento de información sensorial, es decir, de información captada por los sentidos, y por lo tanto de datos que se encuentran en el mundo físico. Para llevar a cabo la percepción no solamente se necesitan los órganos de los sentidos, sino que también se ocupa de estímulos susceptibles, es decir, estímulos capaces de “estimular” los sentidos.

Los mismos autores, definen la percepción como la forma en que el individuo obtiene conocimientos de su medio a fin de lograr una conducta adaptativa. Para la obtención de dichos conocimientos, necesita de la extracción de información a partir de la gran cantidad de energía física que estimula los sentidos del organismo. Por lo que la percepción la concretan como el proceso de extracción de información.

De acuerdo con Chiavenato (2004) la percepción es un proceso activo mediante el cual las personas organizan e interpretan sus impresiones sensoriales para dar significado a su ambiente. Consiste en percibir la realidad y organizarla de acuerdo con la interpretación o visión particular.

2.2.1. EL PROCESO DE PERCEPCIÓN

Robbins (2004), señala que la percepción es un proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones sensoriales con el fin de darle un sentido al entorno. Dice que lo que uno percibe puede ser radicalmente diferente de la realidad objetiva.

Hellriegel y Slocum (2009) apoyan esta definición cuando indican que el proceso de percepción se refiere a la manera en cómo la gente selecciona, organiza, interpreta y responde a la información del entorno. Dicha información, se reúne por medio de los cinco sentidos: vista, oídos, gusto, olfato y tacto.

Se sabe que es común que las personas perciban en forma distinta una situación, tanto en función de lo que perciben en forma selectiva como en la manera en que organizan e interpretan lo captado.

Los individuos prestan atención de forma selectiva a ciertos aspectos del ambiente e ignoran otros. El proceso de selección de una persona, está basado en factores internos y

externos, posteriormente, las personas organizan los estímulos elegidos en patrones significativos.

Cada persona escoge y organiza los estímulos sensoriales de manera diferente, esto ayuda a entender el por qué los individuos se comportan en forma diferente ante la misma situación, es por ello que las personas que se encuentran dentro de las organizaciones, deben reconocer que las percepciones de las situaciones que ocurren alrededor, van a depender de cada caso en particular.

Hellriegel y Slocum (2009) también mencionan que el proceso de selección de una persona, se encuentra basado en factores internos y externos, los cuales a continuación se definirán:

Factores externos.-Se refieren a características que influyen en la captación de los hechos, de acuerdo con los principios de la percepción:

- Tamaño.- Cuanto mayor sea el objeto, es más probable que se perciba.
- Intensidad.- Cuanto más intenso sea un factor externo, más factible es que se observe.
- Contraste.- Es más probable que se distingan los factores externos que resalten contra el fondo o que no son los esperados.
- Movimiento.- Se aprecia más un factor en movimiento que uno estacionario.
- Repetición.- Un factor en repetición se notará con mayor facilidad que uno aislado.
- Novedad y familiaridad.- De acuerdo con las circunstancias, un factor familiar o uno nuevo son capaces de atraer mayor atención.

Factores internos.-Son aspectos del perceptor que influyen en la selección de lo percibido.

- Aprendizaje.- El aprendizaje determina el desarrollo de patrones de percepción. Un conjunto perceptual es la expectativa de una percepción basada en la experiencia previa con los mismos estímulos o similares.

- **Motivación.**- Las necesidades y los deseos más apremiantes de alguien pueden influir en la percepción en cualquier momento específico.

A continuación se resume el proceso básico de la percepción, desde la observación inicial hasta la respuesta final. Como bien lo muestra la figura 1, la interpretación que la gente hace de sus ambientes, afecta sus respuestas. Cada individuo, elige y organiza los estímulos sensoriales de forma distinta, lo que ayuda a entender por qué las personas se comportan en forma diferente frente a la misma circunstancia; es decir, normalmente los humanos, ven las mismas cosas de manera desigual y las respuestas de comportamiento se relacionan directamente con esas apreciaciones.

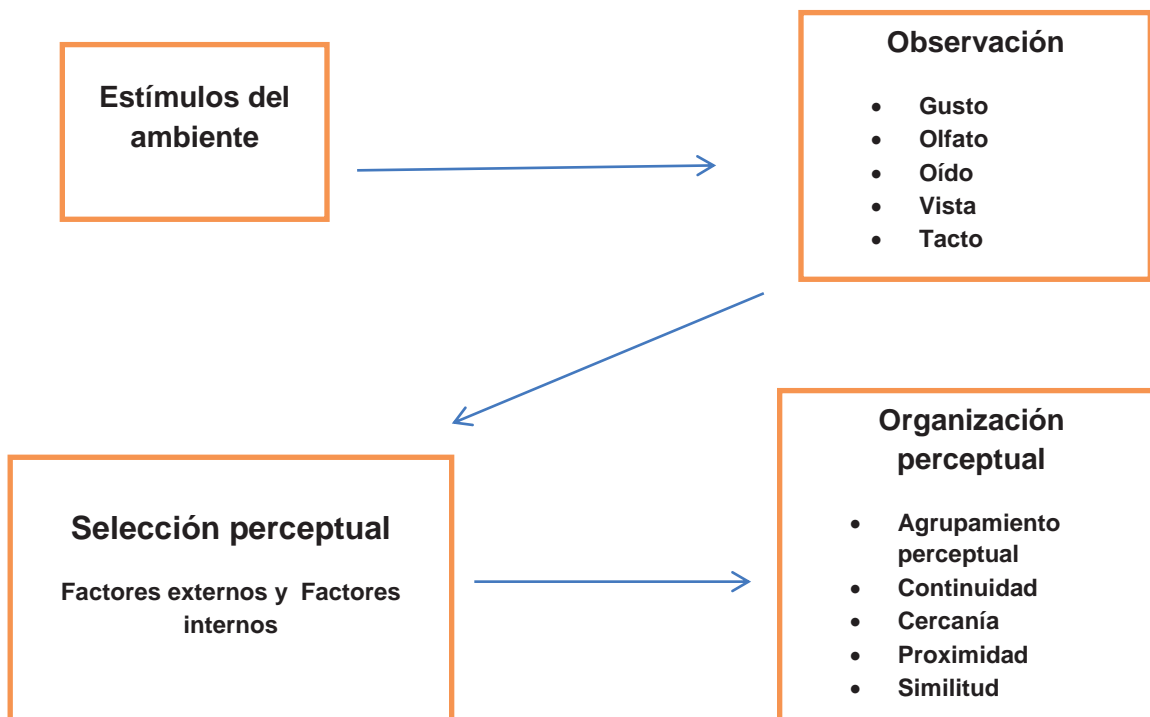


Figura1. Elementos básicos del proceso de percepción (Fuente: Hellriegel y Slocum, 2009).

Habitualmente, el ser humano acostumbra estar dispuesto a la realización y a la captación de determinados objetos y acontecimientos; suele haber alguna selección previa de aquello a lo cual atiende. En este caso las percepciones que tengan las personas, se verán reflejadas en sus actitudes con base en la forma particular de cada individuo de visualizar el entorno; como consecuencia de sus experiencias pasadas, asumirá una actitud ya sea positiva o negativa. Lo anterior es el punto de partida para afirmar que por medio de la

observación de conductas, se puede determinar si una persona está satisfecha con su trabajo o no.

2.3. ACTITUDES

Con la importancia de conocer la Satisfacción Laboral como un elemento de apoyo para la visión de los individuos y la organización, se debe tomar en cuenta la actitud de los mismos.

Es de considerar que las actitudes de los empleados son relevantes para las organizaciones, porque si éstas son negativas, constituyen una serie de problemas que contribuye a enfrentar dificultades en una organización, dando lugar a: conflictos laborales, bajo rendimiento, mal servicio, problemas disciplinarios, entre otros. Por el contrario si se cuenta con actitudes positivas, elevan la productividad y la satisfacción de los empleados, lo cual redundaría en propiciar un buen clima laboral.

Cuando las personas ingresan a una empresa tienen diferentes predisposiciones personales. Algunas personas son optimistas, animadas, alegres y corteses, es decir, tienen una afectividad positiva; otras son pesimistas, derrotistas, irritables y aún ásperas, es decir, se caracterizan por tener una afectividad negativa.

Chiavenato (2004) plantea que las actitudes determinan el comportamiento porque se relacionan con la percepción, la personalidad, el aprendizaje y la motivación. Define a la actitud como un estado mental que es organizado por la experiencia y que influye de manera específica en la respuesta de la persona ante objetos, situaciones y otras personas. De aquí surgen tres aspectos:

- El primero es que las actitudes definen la predisposición ante determinados aspectos del mundo. Las personas adoptan actitudes respecto a su trabajo, su organización, colegas, su remuneración y otros factores de la organización.
- En segundo lugar, las actitudes sientan las bases emocionales de las relaciones interpersonales y de la identificación de la persona con otras personas.

- Y por último, están organizadas y próximas al núcleo de la personalidad, pero están sujetas a cambios.

Para Davis y Newstrom (2000) “las actitudes son los sentimientos y creencias que determinan la forma en que los empleados perciben su entorno, se comprometen con objetivos establecidos y en última instancia, se conducen. Las actitudes forman una estructura mental que afecta el modo en que se ven las cosas, y la forma que se juzgan los factores que rodean el trabajo” (pág. 203).

Robbins (2004) expone que las actitudes son juicios o enunciados evaluativos, favorables o desfavorables, sobre objetos, personas o acontecimientos.

Contemplar las actitudes en sus tres componentes es útil para entender su complejidad y su relación potencial con el comportamiento. Las actitudes no son lo mismo que los valores, pero sí se relacionan siendo una diferencia entre ambos el que las actitudes son menos estables.

Los tres componentes de la actitud son:

- Componente cognoscitivo: Es la parte de una actitud que tiene que ver con las opiniones o creencias es decir, la convicción para opinar acerca de lo que es malo o no.
- Componente afectivo: Es la parte de una actitud que deriva de emociones y sentimientos.
- Componente conductual: Es la intención de conducirse de cierta manera con algo o alguien.

Hellriegel y Slocum (2009) sostienen que para poder evaluar las actitudes de los individuos en el trabajo, es importante examinar dos factores claves que son: la satisfacción en el puesto y el compromiso organizacional, ya que es un hecho que las empresas con empleados satisfechos son más eficaces que aquellas cuyos empleados se sienten insatisfechos; así que la satisfacción en el puesto quizá es el aspecto más importante de tomar en cuenta para los líderes o directivos en la organización y no son más que

sentimientos que se reflejan en la actitud que tienen los individuos en el trabajo. Es decir, un descenso por baja de satisfacción provocaría ausentismo, rotación de puesto, incluso una pobre salud mental.

Los mismos autores describen los tres factores que influyen para la satisfacción en el puesto:

- a) Fuentes de satisfacción en el trabajo.- Quiere decir que puede estar una persona satisfecha con algunos aspectos de su trabajo, por ejemplo la seguridad que le brinda el puesto a desempeñar, pero por otro lado puede estar insatisfecha por el sueldo, así que esto varía de una persona a otra.
- b) Relación con el comportamiento en el trabajo.- Se refiere a la posible relación entre la satisfacción en el trabajo y los comportamientos que se dan en él y otros resultados en el lugar donde se lleva a cabo.
- c) El tercer factor es el compromiso organizacional.- Definido como la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización.

Derivado de lo anterior, es importante el enfoque hacia el conocimiento de las características para el compromiso organizacional (Hellriegel y Slocum, 2009):

- El apoyo y la aceptación de las metas y valores de la organización.
- La disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización.
- El deseo de mantenerse en la organización.

2.3.1. TIPOS DE ACTITUDES

Se sabe que una persona puede tener muchas actitudes, pero en esta ocasión se centrará la atención en las que se relacionan con el trabajo y que representan evaluaciones positivas o negativas de los empleados sobre los aspectos de su entorno laboral.

Para Robbins (2004) los tipos de actitudes vinculadas con el trabajo y/o ambiente laboral se enlistan a continuación:

Satisfacción con el trabajo.- Se refiere a la actitud general del individuo hacia su trabajo, una persona con una gran satisfacción con el trabajo, tiene actitudes positivas, mientras que aquélla que se siente insatisfecha alberga actitudes negativas.

Para, Donnelly, Gibson e Ivancevich (2004), la satisfacción con el trabajo es una predisposición que los sujetos proyectan acerca de sus funciones laborales. Los autores la definen como: “El resultado de sus percepciones sobre el trabajo basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la satisfacción de los grupos de trabajo, la afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios”. Siguiendo el concepto y de acuerdo con los autores, se destacan cinco características cruciales:

- Paga: la cantidad recibida y la sensación de equidad de esa paga.
- Trabajo: el grado en el que las tareas se consideran interesantes y proporcionan oportunidades de aprendizaje y de asunción de responsabilidades.
- Oportunidad de ascenso: la existencia de oportunidades para subir de puesto.
- Jefe: la capacidad de los jefes para mostrar interés por los empleados.
- Colaboradores: el grado de compañerismo, competencia y apoyo entre los colaboradores.

Satisfacción con la participación.- Es el grado en que una persona se identifica con su trabajo, se involucra activamente y considera que su desempeño es importante para su sentimiento de valía personal. Los empleados con gran participación se interesan realmente en su trabajo.

Davis y Newstrom (2000) lo llaman involucramiento con el puesto, y lo definen como “la medida en que el empleado se compenetra con su trabajo, le dedica tiempo y energía y lo considera como parte central de su vida. Un trabajo significativo y bien realizado constituye un factor importante para su imagen, lo que le ayuda a explicar el efecto traumático de la pérdida del empleo en sus necesidades de estima. Los empleados que se involucran con

su trabajo son propensos a creer en la ética del trabajo, a demostrar necesidades de crecimiento y a disfrutar cuando participan en la toma de decisiones” (p.p. 206, 207).

Compromiso con la organización.- Estado en el que el empleado siente responsabilidad con una organización y sus metas y quiere seguir formando parte de ella. Consiste en identificarse con la compañía para la que trabaja.

Para Davis y Newstrom (2000) el compromiso es más fuerte entre los empleados veteranos, aquellos que han alcanzado éxitos personales en la organización y entre los que trabajan dentro de un grupo comprometido de trabajo. Los empleados comprometidos con la organización, suelen tener buenos registros de asistencia, demuestran una disposición a cumplir con las políticas de la compañía y tienen tasas más bajas de deserción.

Estados de ánimo del trabajador.- Sentimientos menos intensos que las emociones y que carecen de estímulos contextuales. Las emociones se convierten en estados de ánimo cuando dejan de centrarse en el objeto del contexto.

Para Davis y Newstrom (2000) las personas tienen sentimientos muy variables hacia su trabajo, es decir, pueden cambiar de un momento a otro. Estas actitudes se conocen como estado de ánimo en el trabajo.

Los estados de ánimo fuertemente positivos son evidentes en la energía, pasión, vitalidad y entusiasmo del empleado. Los estados de ánimo del trabajo se ven directamente influidos por las acciones de la administración, tales como, compartir elogios, retocar el ambiente con bromas ocasionales, sentido del humor e informalidad, dotar al sitio de trabajo de un ambiente agradable así como aplicar y fomentar una medida razonable de interacción social.

Las personas buscan congruencia en sus actitudes y entre éstas y sus comportamientos. Esto significa que los individuos quieren conciliar actitudes diferentes alinear todas sus actitudes con su comportamiento para dar una impresión racional y congruente.

Cuando existe incongruencia, se ejercen fuerzas para devolver al individuo al estado de equilibrio en que actitudes y conductas están alienadas, lo que se consigue alterando ya sea a las actitudes o el comportamiento, o bien racionalizando la incongruencia.

Las actitudes negativas y la falta de motivación, ocasionan dificultades que impactan significativamente en el desempeño, productividad y éxito de la organización. Las empresas deben saber identificar cuando su personal se encuentra con bajo rendimiento, y buscar estrategias de motivación e integrarlos a dinámicas en donde puedan descubrir el gran potencial que tienen, así como de lo que son capaces de lograr, no únicamente por la remuneración, sino por su sentido de realización personal.

2.4. MOTIVACION

Luthans (2008), indica que el término motivación deriva de la palabra latina *moveré*, que significa “mover”. La motivación es un proceso que inicia con una deficiencia fisiológica o psicológica, o necesidad, la cual activa un comportamiento o tendencia que se dirige a una meta o incentivo. Por lo que, la clave para comprender el proceso de motivación radica en el significado de las necesidades, las tendencias y los incentivos, y las relaciones que surgen entre ellos.

Por su lado, Chiavenato (2004) sugiere que motivo es el impulso que lleva a la persona a actuar de determinada manera, es decir, da origen a un comportamiento específico. Este impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo, que proviene del ambiente, o es generado internamente en los procesos mentales del individuo.

Para Westwood (1992, citado por Furnham, 2001), “la motivación, como concepto, tiene algunas características específicas. La motivación es un estado interno que experimenta el individuo, aunque factores externos pueden influir en el estado motivacional del sujeto. Cuando el individuo experimenta un estado motivacional da origen a un deseo, intención o

presión para actuar. La motivación tiene diversas facetas, se trata de un proceso complejo con diferentes elementos y la posibilidad de muchos determinantes, opciones y resultados. Los individuos difieren en términos de su estado motivacional y de los factores que influyen en el mismo. Además, el estado emocional de una persona es variable; es distinto a lo largo del tiempo y las situaciones”.

La motivación es un proceso psicológico básico. Al lado de la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, la motivación sobresale como proceso importante para entender el comportamiento humano; ésta interactúa e interviene en conjunto con otros procesos mediadores y el ambiente. Tal como ocurre con los procesos cognitivos, la motivación no se puede ver, porque es una creación hipotética empleada para ayudarnos a entender el comportamiento humano. Es un aspecto importante en las organizaciones, ya que forma parte de las relaciones humanas e influye en la obtención de logros.

Se dice que la motivación es un proceso básico de la Psicología, porque se entiende por medio de las conductas, o bien, el comportamiento donde influyen el ambiente laboral, la personalidad, las creencias, conocimientos, aptitudes y habilidades.

De acuerdo con Robbins (2004) el concepto de motivación se define como los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta.

- La intensidad consiste en cuánto se esfuerza una persona, es el elemento en el que se piensa casi siempre cuando se habla de motivación.
- Pero se debe tomar en cuenta que si no se canaliza el esfuerzo hacia una dirección, no se producirán buenos resultados, es por ello que se debe considerar tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad.
- Por último la motivación tiene una vertiente de persistencia, que es la medida de cuánto tiempo sostiene una persona su esfuerzo. Las personas que estén motivadas en el trabajo, se aferran a una tarea lo suficiente para alcanzar la meta.

2.5. ETAPAS DEL CICLO MOTIVACIONAL

Chiavenato (2009) menciona que el comportamiento humano se explica mediante el ciclo de la motivación. La satisfacción de una necesidad, transcurre en una sucesión de pasos o etapas que llama “ciclo motivacional”; éste comienza cuando nace una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que surge una necesidad, rompe el estado de equilibrio y produce un estado de tensión e insatisfacción; desajuste que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarla de la inconformidad y desequilibrio.

Si el comportamiento es eficaz, el individuo puede satisfacer la necesidad y por ende, descargará la tensión provocada por ella. Una vez satisfecha la necesidad, se retoma el estado de equilibrio. La Figura 2 muestra las etapas del ciclo motivacional, que implican la satisfacción de una necesidad.

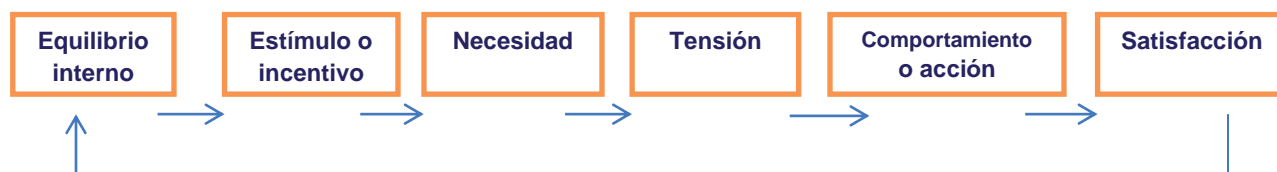


Figura 2. Etapas del Ciclo motivacional (Fuente: Chiavenato, 2009).

La motivación es un proceso psíquico que alude a las fuerzas que actúan en un sujeto y que inician y encauzan su conducta, confiriéndole distintos grados de intensidad a su esfuerzo o respuestas.

Los individuos se encuentran en permanente movimiento de búsqueda de satisfacción de necesidades y pérdida de dicha satisfacción. Esto es inherente a la condición humana, con lo cual todo sujeto es susceptible de ser motivado permanentemente, siempre que pueda sentir la tensión que le genera un deseo o necesidad insatisfecha.

Algunas veces la necesidad no es satisfecha en el ciclo motivacional, generando en la persona un estado de frustración, o en algunos casos, compensación, lo que implica la transferencia del deseo hacia otro objeto, persona o situación. Citando un ejemplo en el trabajo, pudiera ser que si el personal tiene la necesidad de contar con material para poder

trabajar y no lo obtiene por falta de recurso financiero como consecuencia, se pondrá a socializar dentro de su centro de trabajo.

El ciclo motivacional, debe ser considerado en las diferentes fases del ser humano; en este caso en las del trabajador sin importar las características de su labor o condiciones con las cuales se encuentra frente a su trabajo, hay que tomar en cuenta que la motivación de los individuos tiene que ver con que cada uno, posee distintas necesidades, diferentes ambiciones, actitudes, niveles de conocimiento, y habilidades así como potenciales. Por eso hablar de motivación dentro del ámbito laboral, se refiere al proceso que activa, orienta y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de sus objetivos. De tal suerte, que si el individuo está satisfecho con sus objetivos personales, esto redundará en su satisfacción hacia su trabajo o empresa y viceversa.

2.6. MOTIVACIÓN INTRÍNSECA Y EXTRÍNSECA

La motivación puede tener dos grandes fuentes. Puede emanar de las necesidades internas del individuo o puede surgir a partir de las presiones y los incentivos externos. De allí deriva la existencia de dos clases de motivación: la extrínseca y la intrínseca.

Con base en lo anterior, Urcola (2011) puntualiza la importancia tanto de la motivación intrínseca como la extrínseca. En el caso de la motivación intrínseca, menciona que es aquella que nace y acaba en el propio sujeto. El origen y la finalidad están en la propia persona. Ésta se origina dentro de uno mismo y permite que el trabajador pueda desarrollar su trabajo con total independencia de premios o castigos, simplemente por el hecho de que considera que es lo más oportuno y lo mejor para él.

Deci (1975, citado por Gutiérrez y Pérez, 2005), define la motivación intrínseca como la necesidad, subyacente en el individuo, de competencia y autodeterminación.

La motivación intrínseca, se refiere a aquel comportamiento que manifiesta un individuo por las experiencias placenteras que asocia con el comportamiento del mismo. Los empleados que están intrínsecamente motivados sienten satisfacción por hacer su trabajo. Esta satisfacción proviene de varios factores, como el gusto de terminar un trabajo, el sentimiento de culminar una realización, vencer los desafíos, etc.

La motivación extrínseca, es la que procede del exterior del sujeto. Tiene su origen en otra u otras personas y termina en la persona a la que se pretende motivar. Este tipo de motivación está basada tanto en la aplicación de recompensas prometidas (premios), tales como el salario, las promociones, el reconocimiento, la seguridad la formación, etc. O bien en castigos, referentes a sanciones, el despido, la amonestación pública, el expediente, el traslado.

Se entiende por motivación extrínseca aquélla que no se da por el proceder en sí, sino por las consecuencias que se asocian con ella. Entre éstas se encuentran el sueldo, prestaciones, seguridad en el trabajo y condiciones laborales.

Las teorías de motivación laboral, intentan establecer qué motiva a los miembros de una organización en el trabajo. Los teóricos, buscan identificar necesidades y tendencias de las personas y cómo éstas se jerarquizan. Muestran interés en los distintos incentivos o metas que los individuos se esfuerzan por lograr para sentirse satisfechos y desempeñarse correctamente.

A continuación se detallan algunas de las más interesantes y con relevancia para la organización y para este trabajo.

2.7. TEORIAS MOTIVACIONALES

Las teorías se basan en la idea de que la intención de los comportamientos relacionados con el trabajo, tratan de satisfacer algunas necesidades. Tomando en cuenta que varían de acuerdo al tipo de necesidades y la calidad, es por ello que los individuos dentro de las organizaciones intentarán trabajar o dejarán de hacerlo para satisfacerlas. Por otro lado, los teóricos buscan explicar lo que impulsa la conducta con base en sus procesos internos.

Las teorías de la motivación son importantes, ya que ofrecen una cantidad suficiente de oportunidades para que las organizaciones aumenten el estado de ánimo de sus empleados y mejoren el clima de trabajo.

La motivación extrínseca e intrínseca se encuentra en todas las personas aunque en proporciones diferentes. Cuando los sujetos son movidos extrínsecamente, están en cierta

forma dependiendo del entorno, es decir, de lo que se reciba a cambio, pero si son movidos intrínsecamente los sujetos responden a su propia satisfacción personal, con cierta independencia del entorno. Por lo tanto es preciso estudiar la teoría de la motivación en el trabajo propuesta por Herzberg la cual profundiza acerca de los factores motivacionales extrínsecos e intrínsecos.

2.7.1. TEORIA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG

La teoría de Herzberg (1959, citado por Robbins y Coutler, 2005) propone que la motivación y satisfacción en el trabajo se relacionan con factores intrínsecos, y la insatisfacción en el trabajo con factores extrínsecos, haciendo énfasis en que el hombre se caracteriza por dos tipos de necesidades que afectan de diferente manera el comportamiento humano:

- 1) **FACTORES HIGIENICOS O FACTORES EXTRINSECOS**, se refieren a aquellos factores que eliminan la insatisfacción laboral pero no motivan, se encuentran relacionados con la insatisfacción, se localizan en el ambiente que rodea a las personas y tienen que ver con las condiciones en que desempeñan su trabajo. Dichas condiciones son administradas y las decide la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección y supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas, las directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio, y la seguridad personal, etc.
- 2) **FACTORES MOTIVACIONALES O FACTORES INTRINSECOS**, son aquellos factores que aumentan la satisfacción en el trabajo y la motivación y están relacionados específicamente con la satisfacción en el cargo y con las tareas que el individuo ejecuta. Es por ello que, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de

autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo.

En la tabla 1 se observan las diferencias entre satisfacción e insatisfacción y los aspectos que se relacionan con cada una.

TABLA 1. FACTORES MOTIVACIONALES Y FACTORES HIGIÉNICOS

FACTORES MOTIVACIONALES	FACTORES HIGIENICOS
(De satisfacción)	(De insatisfacción)
Contenido del cargo (cómo se siente el Individuo en relación con su CARGO)	Contexto del cargo (Cómo se siente el individuo en relación con su EMPRESA).
<ol style="list-style-type: none"> 1. El trabajo en sí. 2. Realización. 3. Reconocimiento. 4. Progreso profesional. 5. Responsabilidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las condiciones de trabajo. 2. Administración de la empresa. 3. Salario. 4. Relaciones con el supervisor. 5. Beneficios y servicios sociales.

(Fuente: Robbins y Coutler, 2005).

Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual, por eso pierden el significado que el individuo debería tener frente a su trabajo y surge el efecto de "desmotivación" que provoca apatía, desinterés y falta de sentido, ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

Es necesario que los empleados se encuentren verdaderamente interesados y motivados frente a su trabajo, para que como consecuencia tengan un desempeño favorable. Sin embargo, también resulta relevante que las organizaciones premien a las personas por su calidad en el trabajo y de esta manera motivarlas.

2.7.2. TEORIA DE NECESIDADES DE MASLOW

Maslow, (citado por Robbins y Coutler, 2005), en su teoría motivacional, introduce el concepto de jerarquía de las necesidades, en la cual las necesidades se encuentran organizadas estructuralmente por distintos grados de poder, de acuerdo a una

determinación biológica dada por nuestra constitución genética como organismo de la especie humana.

La jerarquía está creada de tal forma que las necesidades de déficit se identifican en las partes más bajas, mientras que las necesidades de desarrollo se ubican en las partes más altas de la jerarquía.

Necesidades de déficit, serían las necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad, las necesidades de amor y pertenencia, las necesidades de estima; y las necesidades de desarrollo, las cuales son las necesidades de actualización y las necesidades de trascendencia.

A continuación se observan y se describen en la figura 3, los cinco tipos de necesidades, las cuales se activan de manera jerárquica y después son estimuladas en un orden específico.



Figura 3. Jerarquía de necesidades de Maslow (Fuente: Cosacov, 2005)

Dentro de esta estructura, cuando las necesidades de un nivel son satisfechas, no se produce un estado de apatía, sino que el foco de atención pasa a ser ocupado por las necesidades del próximo nivel que se encuentra en el lugar inmediatamente más alto de la jerarquía, y son estas necesidades las que se busca satisfacer.

La teoría de Maslow plantea que las necesidades inferiores son prioritarias, y por lo tanto, más potentes que las necesidades superiores de la jerarquía; Solamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores, entran gradualmente en su conocimiento las necesidades superiores, y con eso la motivación para poder satisfacerlas.

A medida que la tendencia positiva toma más importancia, se experimenta un grado mayor de salud psicológica y un movimiento hacia la plena humanización.

Necesidades de carencia o déficit

a) Necesidades Fisiológicas.

Es el nivel más básico de la jerarquía, corresponden las necesidades primarias no aprendidas, como lo son alimentarse, sueño, sed y de mantener la temperatura corporal apropiada. Cuando estas necesidades no son satisfechas por un tiempo largo, la satisfacción de las otras necesidades pierde su importancia, por lo que éstas dejan de existir. Por otro lado, de acuerdo a la teoría, cuando estas necesidades están satisfechas, ya no motivan.

b) Necesidades de Seguridad.

Las necesidades de seguridad incluyen una amplia gama de necesidades relacionadas con el mantenimiento de un estado de orden y seguridad, emocional y físico. Dentro de estas necesidades se encontrarían las necesidades de: sentirse seguros, la necesidad de tener estabilidad, la necesidad de tener orden, la necesidad de tener protección y la necesidad de dependencia.

c) Necesidades sociales.

Dentro de éstas se encuentran muchas necesidades orientadas de manera social; la necesidad de una relación íntima con otra persona, la necesidad de ser aceptado como miembro de un grupo organizado, la necesidad de un ambiente familiar, la necesidad de vivir en un vecindario familiar y la necesidad de participar en una acción de grupo trabajando para el bien común con otros.

d) Necesidades de estima.

Las necesidades de estima son aquellas que se encuentran asociadas a la constitución psicológica de las personas. Maslow agrupa estas necesidades en dos

clases: las que se refieren al amor propio, al respeto a sí mismo, a la estimación propia y la autoevaluación; y las que se refieren a los otros, las necesidades de reputación, condición, éxito social, fama y gloria.

e) Necesidades de realización personal.

Contemplan la necesidad de crecimiento personal, el deseo de ser aquello de que sé es capaz, de desarrollar el potencial y aprovechar al máximo las capacidades personales y se define como una culminación de todas las necesidades humanas inferiores, intermedias y superiores.

En la figura 4 se observa la pirámide de las necesidades humanas de Maslow y sus implicaciones en el ámbito laboral, que es el objetivo que nos ocupa. Existen dos tipos de necesidades de orden bajo o primarias (como las necesidades fisiológicas y las de seguridad) que son satisfechas externamente (mediante la remuneración, la permanencia en el empleo, las condiciones de trabajo) y las necesidades de orden elevado o secundarias (como las necesidades sociales, de estima y de realización personal) que son satisfechas internamente (dentro del individuo).

Si la jerarquía de la motivación laboral, se aplicara a una organización, satisfaría generalmente las necesidades de nivel inferior del personal, pero sólo una pequeña parte de las necesidades sociales, de estima y un mínimo porcentaje de las necesidades de autorrealización.

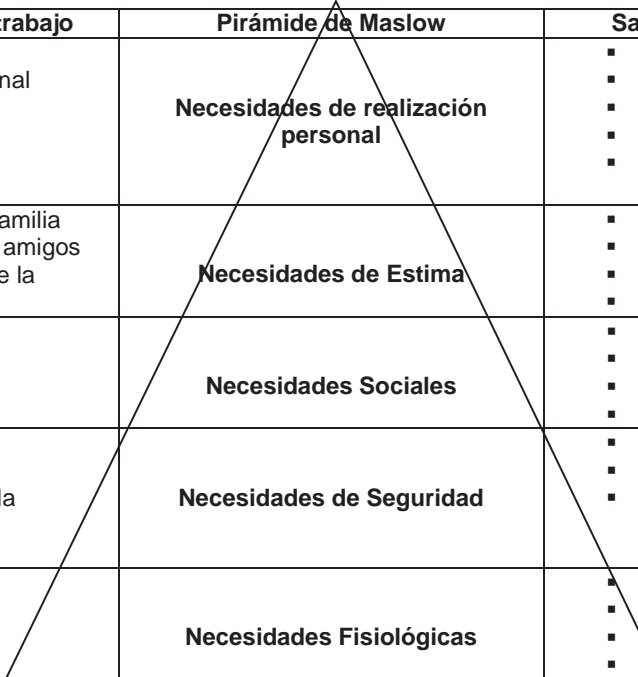
Satisfacción fuera del trabajo	Pirámide de Maslow	Satisfacción en el trabajo
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Educación ▪ Crecimiento personal ▪ Pasatiempos ▪ Religión 	 <p>Necesidades de realización personal</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajo desafiante ▪ Diversidad ▪ Autonomía ▪ Crecimiento personal ▪ Participación en las decisiones
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprobación de la familia ▪ Aprobación de los amigos ▪ Reconocimiento de la comunidad 	<p>Necesidades de Estima</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconocimiento ▪ Responsabilidad ▪ Orgullo ▪ Promociones
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Familia ▪ Amigos ▪ Grupos Sociales ▪ Comunidad 	<p>Necesidades Sociales</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Amistad de los compañeros ▪ Interacción con los clientes ▪ Dirección amigable ▪ Camaradería
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Autonomía ▪ Libertad ▪ Protección contra la violencia ▪ Abrigo 	<p>Necesidades de Seguridad</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajo seguro ▪ Permanencia en el empleo ▪ Protección
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comida ▪ Agua ▪ Sexo ▪ Sueño y reposo 	<p>Necesidades Fisiológicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Remuneración y beneficios ▪ Horario de trabajo ▪ Intervalos de descanso ▪ Comodidad física

Figura 4. Pirámide de las necesidades humanas de Maslow y sus implicaciones (Fuente: Chiavenato, 2004).

2.7.3. TEORIA DE LA EQUIDAD DE ADAMS

De acuerdo con Freeman, Gilbert y Stoner (1996) el término equidad se define como la porción que guarda los insumos laborales del individuo (habilidad o esfuerzo) y las recompensas laborales (remuneración o ascenso).

Según esta teoría las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado.

La teoría fue desarrollada por Adams (citado por Chiavenato, 2004) y está basada en la comparación que las personas hacen partiendo de sus contribuciones y recompensas, y contrastándolas con las contribuciones y las recompensas de los demás.

En resumen, esta teoría sostiene que la motivación, desempeño y satisfacción de un empleado depende de su evaluación subjetiva de las relaciones de su razón de esfuerzo-recompensa y la razón de esfuerzo-recompensa de otros en situaciones parecidas.

También menciona que los individuos verifican con amigos, vecinos, compañeros o colegas de otras organizaciones sus aportaciones al trabajo y sus resultados con los de los demás y reaccionan para eliminar las desigualdades.

De acuerdo con Robbins (2004), el empleado puede hacer cuatro tipos de comparaciones:

1. Yo interior. Las experiencias del empleado en otro puesto dentro de la organización actual.
2. Yo exterior. Las experiencias del empleado en otro puesto fuera de la organización actual.
3. Otro interior. Otro u otros individuos dentro de la organización del empleado.
4. Otro exterior. Otro u otros individuos fuera de la organización del empleado.

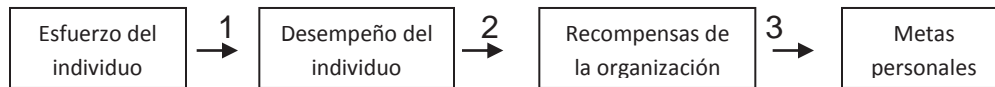
En otras palabras la teoría de la equidad es el justo equilibrio entre un empleado con respecto a los insumos (trabajo duro, nivel de habilidad, la tolerancia, el entusiasmo, etc.) y un empleado con respecto a los resultados (salario, beneficio, como el reconocimiento, etc.). Según la teoría, la búsqueda de este equilibrio, sirve para garantizar una sólida y productiva relación que se logra con el empleado. El equilibrio debe estar en lo que el individuo entrega a la empresa con lo que recibe de la misma.

2.7.4. TEORIA DE LAS EXPECTATIVAS

Esta teoría las expectativas creada por Vroom (1964, citado por Robbins, 2004) afirma que la fuerza de una tendencia a actuar de una manera depende de la fuerza de una expectativa de que al acto seguirá cierto resultado que el individuo encuentra atractivo. En otras palabras y según ejemplifica la figura 5, la teoría asevera que un empleado se sentirá motivado para hacer un gran esfuerzo si cree que con esto tendrá una buena evaluación del desempeño; que una buena evaluación le ganará recompensas de la organización como un bono, aumento o ascenso, y que estas recompensas satisfarán sus metas personales, por tanto, la teoría se enfoca en tres relaciones:

1. Relación de esfuerzo y desempeño. Probabilidad percibida de que ejercer cierto esfuerzo llevará al desempeño.

2. Relación de desempeño y recompensa. Se refiere al grado en que el individuo cree que desenvolverse a cierto nivel le traerá el resultado deseado.
3. Relación de recompensa y metas personales. Es el grado en que las recompensas de la organización satisfacen las necesidades o metas personales del individuo, así como el atractivo que tengan para él.



1 Relación de esfuerzo y desempeño

2 Relación de desempeño y recompensas

3 Relación de recompensas y metas personales

Figura 5. Teoría de las expectativas (Fuente: Robbins, 2004).

La teoría explica por qué tantos trabajadores no están motivados y sólo hacen lo mínimo necesario. Se hace evidente cuando se observan en la figura 5, las tres relaciones postuladas.

En resumen, la clave de la teoría de las expectativas está en comprender las metas de los individuos y el vínculo entre esfuerzo y desempeño, desempeño y recompensa y recompensa y satisfacción de las metas individuales.

2.8. LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO

Las personas realizan un trabajo, un esfuerzo, con la pretensión de satisfacer determinadas necesidades y la creencia de lograr ciertas expectativas atractivas para ellas. Estas expectativas se refieren a las compensaciones económicas, elogios, promesas de promoción, satisfacción de aprender, ofrecer un servicio, etc.

Cuando se habla del trabajo, se refiere a “una actividad humana, individual o colectiva, de carácter social, complejo, dinámico, cambiante e irreductible a una simple respuesta instintiva al imperativo biológico de la supervivencia material. Se distingue de cualquier otro tipo de práctica animal por su naturaleza reflexiva, consciente, propositiva, estratégica, instrumental y moral” Blanch (2003).

El Diccionario de la Real Academia Española (2005) otorga al concepto trabajo la definición de “esfuerzo humano aplicado a la producción de riqueza”.

Puede decirse que el trabajo es el resultado de la actividad humana que tiene por objeto crear satisfacciones y que hace necesaria la intervención del Estado para regular su vinculación y funcionamiento con los demás factores de producción.

Freire (1997, citado por Calvante, 2004), señala que el trabajo es una actividad deliberada concebida por el hombre, consistiendo en la producción de un bien material, en la prestación de un servicio o en el ejercicio de una función, con vista a la obtención de resultados que tengan simultáneamente utilidad social y valor económico, a través de dos tipos de mediaciones necesarias: una técnica y otra organizacional.

Neffa (2003), comenta que el trabajo es una actividad, realizada por una o varias personas, orientada hacia una finalidad, la prestación de un servicio o la producción de un bien que tiene una realidad objetiva y exterior al sujeto que la produjo con una utilidad social. El trabajo así entendido, involucra a todo ser humano que pone en acto sus capacidades al mismo tiempo de movilizar sus dimensiones psíquicas y mentales.

Sin lugar a dudas, el trabajo juega un rol de suma relevancia en la vida de las personas, es un pilar básico para la cimentación y continuidad de la sociedad y es una de las esferas de la vida a la que se le dedica mayor tiempo y esfuerzo.

El trabajo es el núcleo de la vida de la gente, no sólo porque obtiene a través de éste bienestar económico, sino porque se encuentra en el trabajo la manera de mantener y asegurar su continuo crecimiento en la sociedad, y el trabajo genera relaciones sociales importantes, estabilidad emocional e identidad social, cumpliendo con ello la función integradora en la sociedad.

Existen varios motivos por los que las personas trabajan. El trabajo es una fuente de recursos, de actividad y de estímulo, de contactos sociales, una forma de organizar el tiempo y una fuente de realización y crecimiento personal.

La importancia que hasta hoy en día se le ha brindado al trabajo se encuentra estrechamente ligada con el significado y valor que la sociedad, cultura o comunidad le ha otorgado.

Los complejos factores que mueven a un individuo a trabajar no pueden ser reducidos a una motivación puramente económica. Una afirmación de este tipo es errónea ya que las personas trabajan a pesar de tener sus necesidades económicas completamente satisfechas debido a que lo ven como una actividad satisfactoria. Las motivaciones que llevan al individuo a trabajar abarcan recompensas sociales como la interacción social, el respeto, la aprobación, el estatus y el sentimiento de utilidad. Si la motivación fuera simplemente económica bastaría con subir los sueldos para motivar a los empleados a elevar su productividad, pero la experiencia no muestra que sea así. El trabajo proporciona una manera de satisfacer muchas necesidades y tener un sentido de importancia frente a los ojos propios como frente a los demás.

Por otro lado y de acuerdo con Guillen y Guil (2000), el trabajo tiene implicaciones positivas como negativas y éstas dependerán de la naturaleza del mismo y de las condiciones en que se dé.

Implicaciones positivas.-

- Integrativa y significativa en el sentido de que por medio del trabajo, las personas pueden realizarse, dar sentido a sus vidas y ser creativas.
- El trabajo puede proporcionar estatus y prestigio social, dado que la posición social de las personas está determinada, en parte, por el trabajo que desempeñan.
- Constituye una fuente importantísima de identidad personal y social, ya que el modo en que nos vemos a nosotros mismos y la forma en que nos ven los demás tiene mucho que ver en cómo nos ven y cómo nos vemos en el trabajo.
- Carácter económico, ya que permite sobrevivir a los individuos y conseguir bienes de consumo.
- Importante fuente de oportunidades para la interacción y los contactos sociales, ya que gran parte de los contactos e interacciones que las personas mantienen a lo largo de su vida se dan en el contexto laboral.

- Estructura el tiempo de las personas, definiendo las posibilidades de desarrollar diferentes actividades a lo largo del día, de la semana e incluso del año.
- Fuente de oportunidades para el desarrollo de habilidades o destrezas.
- Sirve para transmitir normas, creencias y expectativas sociales.
- Puede proporcionar poder y control sobre personas, cosas, datos y procesos.

Implicaciones Negativas.-

Puede ser disfuncional: repetitivo, deshumanizante, humillante, monótono y no potenciar la autonomía personal. Frustrante si rompe con las expectativas, preparación y experiencia de las personas.

La motivación se convierte en el estado emocional de más importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero dentro del trabajo es donde logra mayor predominio. Tomando en cuenta que dentro del movimiento laboral es donde las personas pasan la mayor parte de sus vidas, resulta relevante que éstas se encuentren altamente motivadas frente a sus tareas, además de traer consecuencias positivas como la autorrealización, ser competentes, útiles, así como sentirse satisfechas en el trabajo.

Para trabajar y formarse en el trabajo, la motivación suele hacer referencia a las habilidades conductuales, es decir, a la forma en que se comporta un individuo. La satisfacción laboral se analiza como un sentimiento frente al trabajo y las consecuencias derivadas de él e implica que se cubran las necesidades básicas.

Un individuo se encontrará motivado y satisfecho en el trabajo, cuando como consecuencia de su trabajo experimente sentimiento de bienestar, considerando que pudieron haber sido cubiertas adecuadamente sus necesidades.

La motivación como fuerza impulsora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo en el cual logra el mayor predominio; al ser la actividad laboral que desempeñan los individuos y la labor que ocupa la mayor parte de nuestras vidas, es necesario que las personas estén motivadas de tal modo que no se convierta en una actividad alienada y opresora; el estar motivado hacia el trabajo, además,

trae varias consecuencias psicológicas positivas, tales como lo son: la autorrealización, sentirse competentes y útiles y mantener autoestima favorable.

2.9. LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

La vida de las personas gira alrededor del mundo laboral debido a que la mayoría pasa una parte valiosa de sus vidas en el trabajo, convirtiéndose en un punto de referencia para entender su comportamiento en las diversas esferas en las que se desenvuelven individual, familiar, social y laboralmente.

La Satisfacción en el Trabajo es una área de la Psicología más estudiadas en los últimos años, esto debido al interés y preocupación de saber si al trabajador le gusta o no su labor, ya que toda persona tiene derecho a un trabajo que le satisfaga y le recompense.

Se puede definir a la Satisfacción Laboral de manera muy genérica, como la actitud general de la persona hacia su trabajo. Sin embargo, es conveniente analizar las distintas definiciones de varios autores que, con base en estudios realizados, dan algunos conceptos sobre dicho término.

Davies y Newstrom (2000) conceptualizan a la Satisfacción en el Trabajo como un “conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven a su trabajo. Se trata de una actitud afectiva, un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo” (pág. 246).

Cuando los empleados se incorporan a una organización llevan consigo una serie de deseos, necesidades, anhelos y experiencias que se combinan entre sí para formar las expectativas del trabajo. Ésta es la fuente de Satisfacción en el Trabajo, es decir, la naturaleza del ambiente externo del individuo influye en los sentimientos que tenga del trabajo, así mismo la satisfacción en el trabajo interviene en la satisfacción de la vida del individuo.

Furnham (2001), propone un modelo de aquellos factores que tienen efecto sobre la satisfacción de los empleados, los cuales se dividen en tres grupos:

- a. Políticas y procedimientos organizacionales
- b. Aspectos específicos del trabajo
- c. Características personales

a. Políticas y procedimientos organizacionales

Las políticas y procedimientos organizacionales, conciernen a situaciones como el sistema de recompensas (la equidad percibida de la remuneración y las promociones), la supervisión y las prácticas de toma de decisiones, así como la calidad percibida de la supervisión.

b. Aspectos específicos de trabajo

Se refieren a la carga general del trabajo, habilidades, variedad, retroalimentación y naturaleza física del ambiente laboral.

c. Características personales

Las características personales como la autoestima, la capacidad de tolerar estrés y la satisfacción general en la vida determinan la satisfacción en el trabajo.

Para Robbins (2004) la Satisfacción Laboral es la actitud que tiene el trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes están determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que el trabajador tiene de lo que “debería ser” (pág. 38).

Recalca Robbins que “una persona con alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia éste (2004).

Por otra parte, Muchinsky (2002) asegura que la Satisfacción Laboral “es el grado de placer que el empleado obtiene de su trabajo”. Es una respuesta afectiva y emocional. El afecto hace referencia a las sensaciones de gusto o disgusto.

La Satisfacción Laboral se define, de acuerdo con González (2006), como el conjunto de actitudes que tiene un sujeto hacia la tarea asignada dentro de la organización. Dichas actitudes estarán definidas por las características del puesto de trabajo y por cómo está considerada dicha labor por el sujeto.

Señala también el autor la existencia de una serie de factores que influye en la Satisfacción Laboral (González, 2006), entre ellos se citan:

1. La satisfacción en el trabajo:

- Buena disposición del trabajador para realizar sus tareas de la mejor forma posible.
- La existencia de diferentes tipos de actividades en el desarrollo del trabajo del individuo.
- Adecuada definición de su puesto de trabajo.
- Libertad para el sujeto en cuanto al desarrollo de sus tareas y en la aplicación de diversos métodos de trabajo.
- Oportunidad de formación para el sujeto, respecto a su puesto de trabajo.
- Solución oportuna de los conflictos que puedan surgir.
- Adecuada retroalimentación sobre su rendimiento laboral.
- Grado de influencia de los demás compañeros de la organización en cuanto al desarrollo de su trabajo.

2. Satisfacción con el salario y con el sistema de promociones:

- La retribución (el salario, los beneficios, los pagos extraordinarios, etc.) se refiere a lo que el sujeto recibe a cambio del desarrollo de su trabajo. Hay que tener en cuenta que una adecuada y equitativa distribución de ésta, facilitará la satisfacción en el trabajador. Una adecuada equidad en la asignación económica, será favorable a la hora de proporcionar satisfacción laboral a los empleados.
- En lo que respecta a la política de promociones que aplica la organización, la satisfacción laboral existirá cuando el sujeto perciba que la política se lleva con

claridad y con absoluta equidad. Esto contribuirá a que el trabajador realice su trabajo de la mejor manera posible, y que por lo tanto redunde en una alta productividad de su parte. De lo contrario, una percepción negativa por parte del trabajador, de la aplicación de la política de ascensos, provocaría que el trabajador no se esfuerce en su labor. Y se reflejará en la productividad y en la creación de un mal ambiente laboral.

3. Buenas condiciones laborales:

- Esta característica se refiere a que el trabajador experimentará satisfacción laboral cuando realice su tarea dentro de un ambiente de trabajo favorable e integrado en una cultura organizacional adecuada. El horario, el diseño del puesto de trabajo, los descansos, serán factores que influyen al momento de establecer un agradable ambiente laboral. Por lo que si estos factores se encuentran establecidos adecuadamente, provocarán que los individuos se encuentren satisfechos laboralmente.
- Satisfacción con el estilo de liderazgo aplicado en la organización.- El estilo de líder dentro de la organización, tendrá un papel fundamental en la satisfacción laboral de los trabajadores. Dependiendo de las características personales de éstos, se puede deducir que los líderes que adoptan una conducta flexible van a ejercer una influencia positiva en el trabajador, encaminando a éste a lograr una satisfacción laboral. Además, los líderes que ejercen una supervisión exhaustiva en el desarrollo del trabajo del subordinado, inducirán a la insatisfacción del mismo.
- Adaptación adecuada entre trabajador y puesto de trabajo.- La adaptabilidad entre las habilidades del trabajador y su puesto de trabajo, influirán al momento de que el sujeto pueda obtener satisfacción en el trabajo. Entre más compatibles sean sus actitudes con la labor asignada, mayor sensación de logro tendrá el sujeto y por lo tanto mayor satisfacción laboral.

En este aspecto también tienen una gran importancia las felicitaciones por la realización de las tareas bien hechas, las críticas por parte de los jefes, la retroalimentación, la opinión de los compañeros, etc.

La definición de Satisfacción en el Trabajo, de acuerdo al Diccionario de Recursos Humanos de Fernández (1999), es un estado emocional positivo o placentero que resulta de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del individuo.

Desde un punto de vista cognitivo, la Satisfacción Laboral es el resultado de la relación existente entre la expectativa y la realidad de la recompensa, es decir, la satisfacción y la insatisfacción en el trabajo dependen de la comparación entre la recompensa obtenida efectivamente por el rendimiento del trabajo y la que el individuo considera adecuada a cambio de su trabajo realizado.

Se debe tomar en cuenta que el trabajo de una persona va más allá de las tareas obvias cómo manejar documentos, encontrarse frente a una computadora programando códigos, esperar a los clientes, etc., requiere también tener trato con los compañeros de trabajo, los jefes, obedecer reglas y las costumbres de la organización, cumplir los criterios de desempeño, vivir en condiciones laborales que no son las ideales. Por lo que la evaluación que pueda hacer un empleado respecto a su trabajo de qué tan satisfecho o insatisfecho se encuentre, será el resultado de la suma de varios aspectos.

Cuando un empleado se encuentra insatisfecho con su trabajo, lo manifiesta de varias formas. En lugar de renunciar, se queja, se insubordina, roba pertenencias de la organización o elude parte de sus responsabilidades.

Para Loitegui (1990, citado por Caballero, Fernández y García 2003), la Satisfacción Laboral es un constructo pluridimensional que depende tanto de las características individuales del sujeto como de las características del trabajo que realiza, además, el concepto de Satisfacción en el Trabajo está integrado por un conjunto de satisfacciones específicas, o aspectos parciales, que determinan la satisfacción general. Así, se entiende entonces por Satisfacción Laboral una reacción afectiva general de una persona en

relación con todos los aspectos del trabajo y del contexto laboral; es una función de todas las facetas parciales de la satisfacción.

Por su lado, Brief y Weiss (2001, citados por Chiang, Martin y Núñez, 2010), dicen que la satisfacción laboral es una combinación entre lo que influye en los sentimientos y el pensamiento los cuales contribuyen en la satisfacción en el trabajo; es como un estado interno que se expresa de forma afectiva o cognitiva.

Las organizaciones se deben preocupar no sólo por la cantidad, es decir, la productividad elevada y los bienes materiales, sino por la calidad de vida en el trabajo. La satisfacción es un objetivo legítimo de la organización, pues está relacionada con el ausentismo y la rotación. Además, los investigadores que tienen fuertes valores humanistas opinan que la organización es la responsable de ofrecer empleos que sean estimulantes e intrínsecamente gratificantes para las personas (Luthans, 2008).

Locke (1976, citado por Muchinsky, 2002) da una definición integral de la Satisfacción Laboral, como un estado que incluye actitudes cognitivas, afectivas y evaluativas, así como reacciones. Menciona que es un estado emocional agradable o positivo que surge de la evaluación del trabajo o la experiencia laboral de una persona. La satisfacción laboral es el resultado de la percepción que tienen los empleados acerca del bien que su empleo les proporciona.

La Motivación y la Satisfacción Laboral son aspectos muy relacionados según Ruiz (2005). En estudios realizados sobre Motivación, han tenido una gran influencia recíproca sobre los efectuados acerca de Satisfacción Laboral.

De acuerdo con Luthans (2008), existen tres dimensiones de la Satisfacción Laboral que se aceptan por lo general:

- a) Primeramente, la Satisfacción Laboral es una respuesta emocional a una situación de trabajo.
- b) Segundo, se determina frecuentemente según qué tanto los resultados satisfacen o exceden las expectativas.

c) En tercer lugar, la Satisfacción Laboral representa varias actitudes relacionadas.

Se han identificado cinco dimensiones laborales que aluden a las características más importantes de un empleo, hacia las cuales los empleados tienen respuestas afectivas:

1. **El trabajo mismo.** Se refiere al grado en que el empleo proporciona al individuo tareas interesantes, oportunidades de aprendizaje y la conveniencia de aceptar responsabilidades.
2. **El pago.** La cantidad de remuneración financiera que recibe el empleado y el grado en que ésta se considera equitativa respecto a los demás empleados de la organización.
3. **Las oportunidades de promoción.** Es decir, las oportunidades que le ofrece la empresa de progresar dentro de su institución.
4. **La supervisión.** Las habilidades que tiene el supervisor para propiciar una asistencia técnica y apoyo al comportamiento.

Existen dos dimensiones de estilo para supervisar, la primera se centra en los empleados y se mide según el grado en que el supervisor adquiere interés personal y se preocupa por el empleado. Se manifiesta por medio de vigilar el desempeño del empleado y darle consejos.

La segunda dimensión se refiere a la participación representada por los administradores que permiten a sus empleados participar en decisiones que afectan sus propios empleos. Un ambiente participativo creado por el supervisor genera satisfacción laboral.

5. **Los colegas.** El grado en que los compañeros de trabajo son técnicamente competentes y socialmente solidarios.

La Satisfacción Laboral del personal, adopta un rol sumamente significativo en la productividad de la misma, la motivación es una parte muy importante para que los trabajadores alcancen un buen nivel de satisfacción. Sin dejar a un lado que la correcta combinación de los diferentes factores motivacionales se dirigen hacia la autorrealización

de los individuos y la ideal satisfacción de sus necesidades. Las responsabilidades que tengan que asumir, el ambiente de trabajo y lo que les rodea, serán factores determinantes para cuantificar los esfuerzos de los miembros en términos de productividad.

2.9.1. BENEFICIOS DEL ESTUDIO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Para Davies y Newstrom (2000) las encuestas de Satisfacción en el Trabajo pueden producir resultados positivos, negativos o neutros. Si se planean y administran adecuadamente, por lo general propician importantes beneficios como los siguientes:

Satisfacción general en el trabajo

Las encuestas proporcionan a la dirección un índice de los niveles habituales de satisfacción en la empresa, indican áreas específicas de satisfacción o insatisfacción. Expresan lo que sienten los empleados respecto a su trabajo, hacia qué parte del trabajo se dirigen tales sentimientos, qué departamentos están especialmente afectados y cuáles están implicados.

Comunicación

La comunicación fluye en todas direcciones en vista de que el personal planea la encuesta, la realiza y discute posteriormente los resultados obtenidos. La comunicación ascendente es especialmente fructífera, cuando se alienta a los empleados a comentar sobre lo que piensan en lugar de que se restrinjan a sólo contestar las preguntas sobre los temas que son más importantes para la gerencia.

Mejoramiento de las actitudes

Para algunos la encuesta representa una válvula de escape, un desahogo emocional, una oportunidad de eliminar la carga de sus espaldas, para otros es una expresión tangible del interés que tiene la gerencia en el bienestar del empleado, lo cual ofrece una razón para sentirse mejor hacia la autoridad.

Necesidades de capacitación

La encuesta ofrece a los encuestados la oportunidad de recordar qué tan bien creen que el supervisor desempeña algunos aspectos de su función. Sus percepciones pueden ofrecer útiles datos de las necesidades de capacitación de los supervisores.

Beneficios sindicales

Tanto la gerencia como el sindicato con frecuencia discuten acerca de lo que los trabajadores necesitan, pero en realidad ninguno lo sabe. La encuesta de satisfacción en el empleo es una forma de saberlo. Raramente los sindicatos no se oponen a las encuestas, al contrario las apoyan cuando están seguros de que compartirán información que obtenga la empresa.

Planeación y conducción de los cambios

Las encuestas son útiles para identificar los problemas que puedan surgir comparando las respuestas a diferentes opciones y alentando a los gerentes a modificar o reorientar algunos planes de acción. Las encuestas de seguimiento permiten a la gerencia evaluar la respuesta real al cambio y estudiar su éxito o fracaso.

3. PRODUCTIVIDAD

Hernández (2011) señala que la productividad es el resultado de la correcta utilización de los recursos en relación con los productos y servicios generados.

Según Niebel y Freivaids (2001) la única manera en que una empresa puede aumentar y hacer crecer sus ganancias es incrementando la productividad. Los mismos autores, mencionan que la productividad es la relación cuantitativa entre lo que producimos y los recursos que utilizamos.

Productividad, es la utilización armoniosa de los recursos existentes para lograr los mejores resultados, ya sean productos o servicios, afirma Duzenli (1997, citado por Valdés, 2001).

Se relacionan con la productividad dos factores: eficacia y eficiencia. (Werther y Davies, 1995, citados por Valdés, 2001). La eficacia se refiere a satisfacer las necesidades del consumidor mediante la producción de bienes o servicios adecuados y aceptables y la eficiencia implica la optimización de los recursos necesarios para la producción de dichos bienes o servicios.

Hoy en día las empresas ven la forma de ser competitivas, por eso mismo buscan cumplir con calidad en el servicio, ser productivos, eficientes, utilizar nuevos métodos de trabajo (tecnología). De esta manera la productividad podría demostrar el tiempo de vida de las organizaciones. Por estos motivos, resulta que la productividad es un factor fundamental en el desarrollo diario de las organizaciones.

La productividad es sobre todo una actitud, que para los directivos sirve para evaluar el rendimiento de los trabajadores. Y ésta es la consecuencia de la calidad de vida laboral, ya que una organización sana, que les permite a sus empleados manifestar sus capacidades al máximo así como desarrollar su potencial, también se convierte en una empresa productiva.

La posibilidad de elevar el nivel de satisfacción es de naturaleza circular, como lo ilustra la figura 6, ya que depende de que las compensaciones y los estímulos se ajusten a las expectativas, como muestra la parte inferior de la misma figura. Un desempeño mejor conduce a compensación y estímulos más altos, y si en la opinión de los empleados la compensación y los estímulos son justos y racionales, el nivel de satisfacción se elevará.

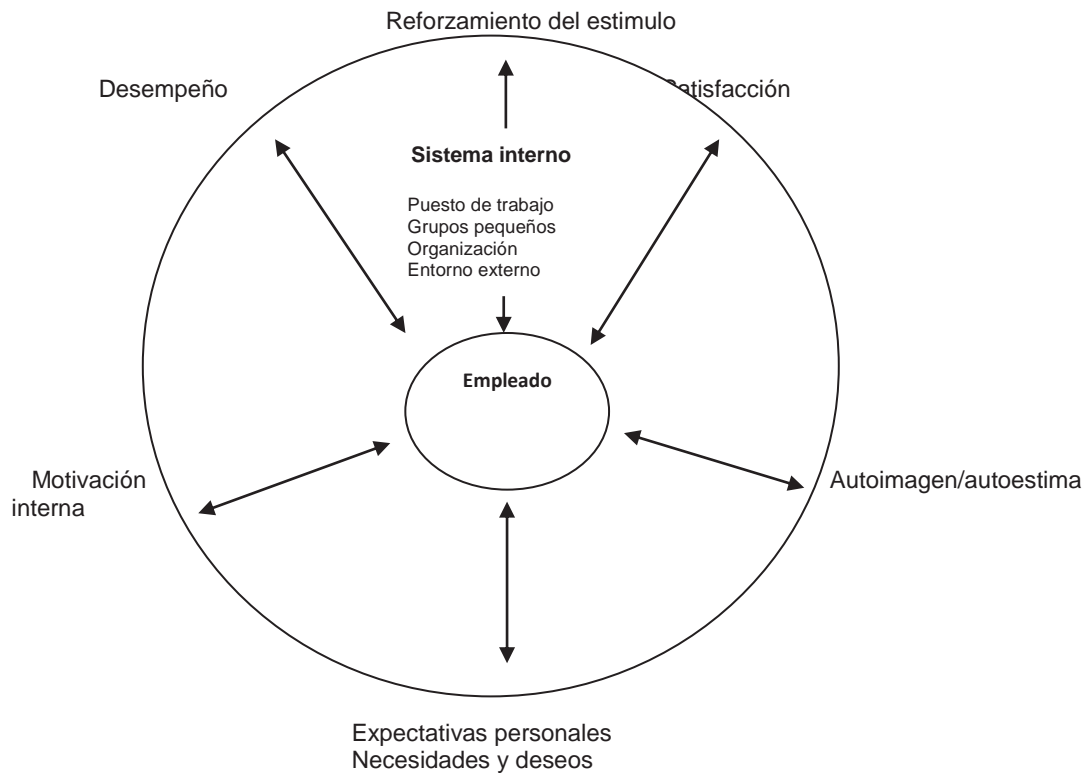


Figura 6. Modelo de motivación basado en el estímulo al desempeño (Fuente: Werther y Davis, 2000).

3.1. CLIMA ORGANIZACIONAL

Hablar de Clima Laboral es enfatizar en la persona y su relación dentro de la organización, tomando en cuenta aspectos que hagan posible un entorno favorable y a la vez detectar aquellas situaciones que lo impiden.

El concepto de Clima Laboral u Organizacional, constituye uno de los más confusos en la Psicología de las Organizaciones. En México, como en muchos países, este concepto aún es muy subjetivo. Retomando la teoría general de los sistemas y aplicándolo a las organizaciones, se establece que las distintas partes que componen una organización están interrelacionadas entre sí; como fruto de su interacción se forma una realidad denominada clima y ésta a su vez es el resultado de la situación y el estado en el que se encuentra la organización.

Chruden y Sherman, (citados por Castillo, 2006) afirman que la liberación del potencial humano mediante el proceso motivacional, depende mucho de la existencia de las condiciones o del clima adecuado en la organización. Toda organización tiene un ambiente o personalidad propia que la distingue de otras organizaciones y que influye en la conducta de sus miembros.

Chiavenato (2007), enfatiza que como resultado del concepto de motivación (que se encuentra a nivel individual), nace el concepto de clima organizacional (que se ubica a nivel organización) como un aspecto relevante de la relación entre personas y organizaciones.

Los individuos se encuentran en constante y continuo proceso de adaptación al entorno con el objetivo de satisfacer sus necesidades tanto físicas, psicológicas y sociales para obtener un equilibrio emocional. Dicho proceso de adaptación se refiere a la satisfacción de las necesidades de pertenecer a un grupo social. Cuando existe frustración al no obtener dichas necesidades, genera problemas de adaptación. Dentro de las organizaciones, la satisfacción de las necesidades, depende principalmente de las personas que se encuentren en posiciones de autoridad jerárquica.

Se considera que una persona tiene un buen estado de salud mental, cuando logra una buena adaptación en su entorno. La adaptación varía de una persona a otra y en un mismo individuo. Existen tres características principales de las personas que se encuentran mentalmente sanas (Chiavenato, 2007):

- 1) Se sienten bien consigo mismas.
- 2) Se sienten bien en relación con otras personas.
- 3) Son capaces de enfrentar las demandas de la vida y de las circunstancias.

Por lo mencionado anteriormente, es que se le debe el nombre de Clima Laboral, dado que depende del clima interno entre los miembros de la organización. El clima está determinado por las características de conductas, aptitudes, y expectativas de los miembros de la organización.

El Clima Laboral, se encuentra estrechamente relacionado con el grado de motivación de las personas que son parte de la organización. Cuando la motivación es elevada, el clima laboral es favorable porque se experimentan relaciones de satisfacción, ánimo, interés y colaboración entre los miembros. Por otro lado, cuando la motivación es baja, como consecuencia de frustración de las necesidades, el clima tiende a bajar, notándose en el comportamiento de los participantes de la organización, como por ejemplo la apatía, depresión, desinterés, de hecho llegando a casos extremos como agresividad, tumulto, inconformidad, incluso los miembros se enfrentan abiertamente a la organización por medio de huelgas o manifestaciones.

Por lo tanto, el Clima Laboral se refiere al ambiente interno en el que se encuentran los individuos de la organización, y está relacionado con el grado de motivación de las personas que integran la organización.

Como se observa en la figura 7, cuando se obtiene un Clima Laboral adecuado y elevado, genera satisfacción de las necesidades personales de los empleados, se muestran con actitud de excitación y orgullo, euforia y entusiasmo, optimismo y reciprocidad.

A diferencia de cuando se obtiene un Clima Laboral inadecuado y bajo, genera frustración de las necesidades con las siguientes actitudes: frialdad y distanciamiento, pesimismo, rebeldía y agresividad, depresión y desconfianza. Por lo que el Clima Laboral, influye en el estado de motivación de las personas y viceversa, es como si existiera una retroalimentación recíproca entre el estado motivacional de las personas y el clima organizacional.

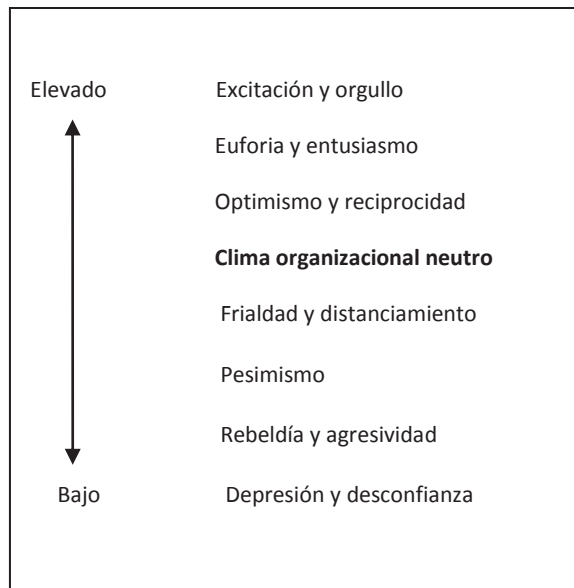


Figura 7. Niveles del clima organizacional (Fuente: Chiavenato, 2009).

El Clima Organizacional es el conjunto de características que: describen una organización y la distinguen de otras, además de que es relativamente estable en el tiempo, e influye en el comportamiento de los individuos dentro de la organización. La percepción de los atributos individuales representa una definición que vincula la percepción del clima, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera, incluso, su grado de satisfacción y la forma en que puede influir en la calidad en el servicio.

El Clima Organizacional está determinado en gran medida por las actitudes de la gerencia hacia las personas y por la naturaleza de las relaciones entre empleados y los grupos, sin embargo, existen otros factores que contribuyen, sea directa o indirectamente al clima mediante su influencia sobre la conducta humana, los cuales se mencionan a continuación.

3.1.1. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y CLIMA LABORAL, DUALIDAD INDISOLUBLE

Como punto de partida se tiene el concepto de Comportamiento Organizacional porque es de aquí desde donde se puede comprender la conducta del individuo, la relación con sus compañeros y sus repercusiones en la organización.

“El Comportamiento Organizacional es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, los grupos y la estructura que se tiene sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar el conocimiento de la eficacia de la organización” (Robbins, 1998, pág. 8).

El Comportamiento Organizacional incluye temas centrales de la Motivación, la Satisfacción Laboral, la Calidad de Vida en el Trabajo, el Liderazgo, el comportamiento del líder y del poder que ejerce, la comunicación, las relaciones humanas, la actitud de desarrollo y percepción así como los procesos de cambio.

Es necesario considerar que el comportamiento de los empleados dependerá en gran medida de:

1. El grado de motivación en el que se encuentren, de sus características personales y el ambiente que los rodea. Estos factores determinarán cómo será el comportamiento de los individuos en las organizaciones, y por lo tanto concluyentes para el clima laboral.
2. Así también, entre algunas situaciones referidas a los empleados como individuos, se encuentran las actitudes. Las Actitudes que son juicios evaluativos, favorables o desfavorables, sobre objetos, personas o acontecimientos, manifiestan la opinión de quien habla acerca de algo.
3. La Motivación que difiere mucho en las personas y las necesidades dado que cambian de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento.
4. Los sentimientos y emociones favorables o desfavorables con los que los empleados consideran su trabajo y que constituyen la satisfacción laboral, la cual se refiere a las actitudes de un sólo empleado pero también puede concebirse como una actitud general o aplicarse a diversas partes de la labor de un individuo.
5. Liderazgo, definido como la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas.

Este concepto se pone entre las situaciones individuales y las organizacionales dado que para que las organizaciones sean eficaces, requieren de liderazgo y gerencia sólidos

(Robbins, 2004). Muchas veces los rasgos que posean los líderes formales de la empresa, influirán en cierto punto en la conducta de los empleados. Un liderazgo mal ejecutado, puede ocasionar problemas de conflicto e inestabilidad emocional en los integrantes de las organizaciones. Por el contrario, un liderazgo con rasgos positivos y bien ejecutado propicia confianza y seguridad. La base de esta influencia puede ser formal, como la que confiere un rango gerencial de una organización lo cual lleva a un clima organizacional favorable.

Ahora bien, entre aquellas relacionadas con las organizaciones se puede enlistar entre otras:

La Calidad de Vida en el Trabajo. Si ésta fuese pobre, conduciría a un desequilibrio del empleado y a la insatisfacción, a la mala voluntad, a la caída de la productividad y a comportamientos contraproducentes (ausentismo, sabotaje, robo, afiliación sindical, etc.). Si fuese satisfactoria, se llegaría a un clima de confianza y respeto mutuo, en el que el individuo tratará de aumentar sus contribuciones y elevar sus oportunidades de éxito y la administración querrá reducir mecanismos rígidos de control social (Chiavenato, 2004).

Así también, Robbins propone que, por un lado las Relaciones Humanas se basan en la creencia de que existe un vínculo importante entre las prácticas administrativas, el estado de ánimo y la productividad. Y por otro, las condiciones físicas, dado que regularmente, los empleados trabajan de manera continua en condiciones adversas de trabajo como: temperaturas extremas, iluminación pobre, aire contaminado o espacios apretados de trabajo. En la actualidad se espera que las organizaciones proporcionen a sus empleados espacios físicos de trabajos saludables, seguros y cómodos. Sin embargo, las condiciones ambientales varían considerablemente de un departamento a otro, incluso variaciones como la temperatura, ruido, iluminación, pueden ejercer efectos apreciables en el desempeño y las actitudes del empleado (Robbins, 1998).

Reconocimiento. Se trata de averiguar si la empresa tiene un sistema de registro del trabajo bien ejecutado. Cuando no se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y

el Clima Laboral se deteriora progresivamente. Es por ello la importancia de implementar en las organizaciones la evaluación del desempeño, la cual tiene como finalidad brindar información a los empleados que buscan mejorar su futuro rendimiento, así como periódicamente realizar una retroalimentación sobre los resultados con el personal involucrado.

Igualdad. Es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos.

Por otro lado, el Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para la mayoría de las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su institución, para de esta forma alcanzar un aumento de la productividad, sin perder de vista el recurso humano y para ello deberán considerar todos los elementos enlistados anteriormente.

Se puede concluir e incorporar ambos temas con la definición de Guillen y Guil (2000) acerca de Clima Organizacional: “es una propiedad de la persona y una variable del sistema que permite integrar al sujeto, el grupo y la organización. El significado que otorga el individuo a la organización, estará condicionado por el nivel de interacción que conllevará a la comparación social y al posterior consenso”.

3.2. CALIDAD DE VIDA LABORAL (CVL)

Es interesante resaltar la diferencia entre nivel de vida y calidad de vida debido a que los individuos pueden considerar tener una calidad de vida adecuada, basada en sentirse conformes haciendo lo que les gusta sin necesariamente tener un nivel de vida elevado.

Gaviria (2009), puntualiza que el nivel de vida se refiere al grado de capacidad que tiene una persona o grupo social para satisfacer sus necesidades vitales más sobresalientes. Se dice que es alto porque sus satisfactores son bastos en cantidad y calidad. Por el contrario, es bajo porque éstos no presentan ni calidad ni cantidad en su consumo; mientras que la calidad de vida es la capacidad que posee el grupo social ocupante de satisfacer sus

necesidades con los recursos disponibles en un espacio natural dado. Abarca los elementos necesarios para alcanzar una vida humana decente.

Para Farrel (2003), el nivel de vida se encuentra determinado por la cantidad de bienes que una persona tiene a su disposición. Por bienes se entiende el ingreso y la riqueza. Es decir, el nivel de vida se identifica con el nivel de opulencia.

Palomba (2002) define Calidad de vida en términos como el bienestar, felicidad, satisfacción de un individuo, que le otorga a éste cierta capacidad de actuación, funcionamiento o sensación positiva en su vida. Su realización es muy subjetiva, ya que se ve directamente influida por la personalidad y el entorno en el que vive y se desarrolla el individuo.

Con respecto a Calidad de Vida Laboral, es el entorno, el ambiente que se vive dentro de la institución. Existen empresas que tienen un buen ambiente y otras que lo tienen malo. Sin embargo, hay muchas medidas que pueden tomarse para mejorar la calidad de vida laboral.

Una de estas medidas la constituye las labores sistemáticas que realizan las organizaciones con objeto de proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa en un ambiente de mayor confianza.

En general, se asocia calidad de vida laboral bajo estrés en el trabajo con disposición de tiempo libre conservando un buen nivel económico. Pero la investigación y la experiencia demuestran que es más que eso. Varias son las definiciones surgidas en los últimos años que apuntan, con diferentes énfasis a la satisfacción y salud mental de los individuos, mejoras organizacionales, enriquecimiento y humanización del trabajo con su consecuencia en la eficiencia, efectividad, resultados y una cultura organizacional consistente y motivadora.

En conclusión, nivel de vida se refiere al grado de confort material que un individuo o grupo puede lograr u obtener por medio de bienes, mientras que calidad de vida es el bienestar, felicidad y satisfacción que un individuo llega a tener en su lugar de trabajo porque éste le

brinda la posibilidad de hacer lo que le agrada y poner en práctica sus capacidades, sin que necesariamente el trabajo, le permita tener un nivel de vida sobresaliente.

La calidad de vida laboral lleva a un nivel de vida, aunque éste no influye con el nivel de vida respecto a lo económico, sí ayuda a la motivación y a la satisfacción laboral, lo cual redundará en la productividad.

3.2.1. CONDICIONES DE LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO COMO PARTE DEL NIVEL DE VIDA

Resultaría interesante indagar sobre el apoyo específico que las organizaciones les otorgan a sus empleados para lograr calidad de vida laboral. Por desgracia, se piensa que poco se puede hacer para modificar los factores que la conforman, sin embargo, los esfuerzos por mejorarla constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a sus empleados una oportunidad de enriquecer sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto.

Blanch (2003) puntualiza, que por calidad de vida laboral se entiende el grado de satisfacción y bienestar físico, psicológico y social experimentado por las personas en su puesto y en su entorno de trabajo. Abarca una doble dimensión:

Objetiva, relacionada con las condiciones de trabajo: ecológicas, materiales, técnicas, contractuales, salariales, de seguridad e higiene, de estabilidad en el empleo, de estructura organizacional y diseño de puesto.

Subjetiva, asociada con las percepciones y valoraciones respecto a mejorar las condiciones laborales, sobre el estrés laboral, ambiente laboral, sobre la estructura percibida de oportunidades de promoción, sobre el grado en que se siente que el trabajo contribuye al propio desarrollo personal.

El propósito principal de un programa de CVL es cambiar y mejorar el ambiente de trabajo de tal manera que la relación entre el personal, la tecnología y la organización contribuya a una experiencia laboral más favorable y a los resultados deseados.

La CVL, se refiere al proceso por el que la organización responde a las necesidades de los empleados estableciendo mecanismos que les permiten participar por completo en las decisiones que diseñan en su trabajo.

Robbins (1998) menciona ocho categorías específicas que se relacionan con la Calidad de Vida Laboral:

1. Compensaciones adecuadas y justas.
2. Un ambiente seguro y sano.
3. Trabajos que desarrollen la capacidad humana.
4. La oportunidad de crecimiento y seguridad personales.
5. Un medio social que brinde identidad personal, ausencia de prejuicios, sentido comunitario.
6. Derecho a la privacidad, a diferenciarse y a procesos justos.
7. Una función laboral que usurpe al mínimo el tiempo libre y las necesidades familiares.
8. Actos de la organización sensibles a la sociedad.

Las categorías mencionadas, se han dirigido a cambiar las actitudes y las conductas de los miembros mediante procesos de comunicación, toma de decisiones y resolución de problemas.

La calidad de vida laboral está compuesta por todos los factores que influyen o hacen al bienestar del trabajador desde que ingresa a la organización hasta que se retira de la misma.

Se sabe que en la actualidad, cada vez más organizaciones se encuentran poniendo en práctica programas de mejoramiento de la vida laboral como estrategia para elevar su productividad mediante niveles más altos de motivación y satisfacción de los empleados, menor tensión, y menor resistencia al cambio.

Retomando los conceptos importantes del tema anterior, por un lado la Organización Internacional del Trabajo (OIT) señala que el nivel de vida del hombre se mide por el grado en que puede proporcionar a sí mismo y a su familia, lo necesario para sustentarse y disfrutar de la existencia (1977) en tanto que la calidad de vida laboral según Luthans (2008), se relaciona con la cultura o el ambiente de trabajo general y se describe como una preocupación por el efecto del trabajo en el personal y la eficacia organizacional, junto con la importancia que se da a la participación en la solución de problemas y la toma de decisiones.

Entrelazando ambos conceptos, se puede afirmar que toda persona presenta diferentes necesidades personales y/o laborales, mismas que pueden ser cubiertas de diversas maneras en variados lugares. Para efectos de esta investigación, se hará uso del concepto “nivel de vida” por considerar que tanto el nivel de vida como la Calidad de vida laboral se ven influenciados recíprocamente tanto en sus causas como en sus efectos. Por lo anterior se retoma la definición propuesta por Arias y Heredia (1999, pág. 730, citado por Rodríguez, 2004) como “el grado de bienestar material de que dispone una persona, clase social o comunidad para sustentarse y disfrutar de su existencia”

3.3. CULTURA ORGANIZACIONAL

Para lograr el desarrollo dentro de las organizaciones es necesario tomar en cuenta un aspecto relevante que no puede faltar y es importante, “la cultura”, la cual juega un rol necesario porque es la base sólida de toda organización, ya que a partir de la cultura organizacional, se consolidan el objetivo y las metas que se pretenden lograr.

Para poder definir y comprender un poco más la cultura organizacional, se empezará por conceptualizar el significado de lo que es cultura.

Clifford(2002) menciona que la cultura es un patrón de significados transmitido históricamente e incorporado en símbolos; un sistema de concepciones heredadas y expresadas en formas simbólicas por medio de las cuales los hombres comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento y sus actividades en relación con la vida.

Koontz y Weihrich (2004), aportan la siguiente definición: “la cultura es el patrón general de conducta, creencias y valores que sus miembros comparten, se le puede inferir de lo que la gente dice, piensa y hace en el contexto de una organización. Implica la adquisición y transmisión de conocimientos, creencias y patrones de conducta en el transcurso del tiempo, lo que significa que la cultura de las organizaciones no cambia con facilidad y es sumamente estable” (pág. 353).

De acuerdo con Robbins (2004), la cultura son las costumbres y tradiciones actuales de una organización, así como la forma general de hacer las cosas, se deben considerablemente a lo que se hizo antes y el grado de éxito que tuvieron esos empeños. Esto conduce a la fuente original de la cultura de una organización.

Los fundadores de una organización, tienen un fuerte y gran impacto en las primeras etapas de su cultura. Poseen una visión de lo que debe ser la organización la cual debe ser transmitida a los miembros que forman parte de la institución.

La cultura surge de tres formas:

- En primer lugar los fundadores, contratan y retienen sólo a los empleados que piensan y sienten como ellos.
- En segundo lugar los educan y socializan en su forma de sentir y pensar.
- Tercero, el comportamiento de los fundadores es un modelo de los papeles que alienta a los empleados para que se identifiquen con ellos y por ende internalicen sus convicciones, valores y premisas. Cuando la organización triunfa, la visión de los fundadores aparece como una razón fundamental del éxito.

De la misma manera, tres fuerzas representan una parte importante en la defensa de una cultura:

- Las prácticas de selección, los actos de los directivos y los métodos de socialización.

A continuación se describe cada una de estas fuerzas:

- **Selección:** la finalidad del proceso de selección es identificar y contratar, individuos que tengan los conocimientos, habilidades y capacidades para realizar bien el trabajo de la organización. Generalmente se identifica a más de un candidato que reúne todos los requisitos de un puesto.
- **Actos de los directivos:** tienen también un efecto importante en la cultura de la organización. A través de lo que dicen y hacen, los altos ejecutivos establecen normas sobre qué riesgos es deseable correr, cuánta libertad deben darle los jefes a sus subordinados, cómo hay que vestirse, ascensos y otras recompensas, etc.
- **Métodos de socialización:** se refiere al proceso de adaptación de los empleados a la cultura de la organización. No importa cuán bien reclute y elija la organización a sus nuevos empleados, como desconocen la cultura, pueden alterar ideas y usos acostumbrados. Por lo tanto, la organización los ayuda para que se adapten.

Cabe pensar en la socialización como un proceso de tres etapas: antes de la llegada, encuentro e inversión. La primera etapa abarca todo el aprendizaje que se da antes de que el nuevo miembro se una a la organización. En la segunda etapa, el nuevo empleado conoce la realidad de la organización y enfrenta la posibilidad de que difiera de sus expectativas. En la tercera etapa ocurren cambios relativamente permanentes.

Cada organización tiene su propia cultura, el modo en que las personas interactúan, las actitudes predominantes, las presuposiciones, las aspiraciones y los asuntos relevantes en la interacción entre los miembros es una cultura organizacional. Formar parte de una organización quiere decir que se debe asimilar la cultura: Trabajar en ella, tomar parte de sus actividades, participar es entrar en su cultura.

La cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan al comportamiento de los miembros de una organización y que dirigen sus acciones en la realización de los objetivos de la empresa. Se refiere al conjunto de hábitos y creencias establecidos por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los integrantes.

La cultura no es palpable ni visible en sí misma, sino por medio de sus efectos y consecuencias, y está conformada por estratos con distintos niveles de profundidad y arraigo.

Como se muestra en la tabla 2, el primer estrato es el más fácil de cambiar porque está constituido por aspectos físicos y concretos: instalaciones, muebles y cosas que pueden modificarse sin mayor problema. A medida que se profundiza en los demás estratos, la dificultad se incrementa.

TABLA 2. LOS DIVERSOS ESTRATOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

ESTRATO 1 ARTEFACTOS	ESTRATO 2 PATRONES DE COMPORTAMIENTO	ESTRATO 3 VALORES Y CREENCIAS	ESTRATO 4 PREJUCIOS BASICOS
❖ Tecnología	❖ Tareas	❖ Lo que las personas dicen o hacen	❖ Creencias inconsistentes
❖ Locales e instalaciones	❖ Procesos de trabajo	❖ Filosofía, estrategias y objetivos	❖ Percepciones y sentimientos
❖ Productos y servicios	❖ Normas y reglamentos		❖ Concepción de la naturaleza humana
			❖ Prejuicios predominantes

(Fuente: Chiavenato, 2007)

La cultura organizacional refleja la manera en que cada organización aprendió a manejar su ambiente. Es una mezcla de prejuicios, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas e ideas que en conjunto representan el modo particular en que trabaja y funciona la organización.

La cultura representa seis características principales:

1. Regularidad en los comportamientos observados: se refiere a la interacción entre los miembros. Se caracteriza por un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con conductas y diferencias.
2. Normas: son patrones de comportamiento que guían la manera de hacer las cosas.

3. Valores predominantes: son los valores que principalmente defiende la organización y que espera que los participantes compartan, como calidad del producto, bajo ausentismo, alta eficiencia.
4. Filosofía: son las políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a los empleados y clientes.
5. Reglas: los lineamientos acordados y relacionados con el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender esas reglas para poder ser aceptados al grupo.
6. Clima Organizacional: resulta ser el sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: es la forma en que las personas se tratan unas a otras, cómo interactúan, la forma de atender a los clientes, la relación con proveedores, etcétera.

La cultura organizacional condiciona el comportamiento de los empleados dentro de las organizaciones y se considera como una de las mayores fortalezas de la organización si ésta se ha desarrollado de manera adecuada, de lo contrario se considera como una debilidad y por lo tanto será tarea de la organización determinar programas y acciones que permitan modificar elementos culturales que impiden que el recurso humano logre identificarse con la organización y desarrollar un clima favorable que motive.

La cultura es un sistema que reúne a todas las personas de la organización, lo que las personas hacen en sus actividades organizacionales, contiene información sobre valores, principios, rituales, ceremonias y los mismos líderes de la organización.

Es importante saber acerca de la cultura organizacional, porque los valores y las normas, van a influir en los comportamientos de los individuos, de esta manera se puede comprender las actitudes de las personas dentro del mundo de las organizaciones.

3.3.1. TIPOS DE CULTURA DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

De acuerdo con Luna y Pezo (2005), existen cuatro tipos de culturas:

1. Cultura rutinaria: en empresas con este tipo de cultura, las decisiones se toman en el nivel directivo, se trabaja sin objetivos claros, con operaciones del día, olvidándose del contexto y sin creatividad. La dirección de la empresa se dedica la mayor parte del tiempo a tareas de rutina, decisiones operativas, y algunas veces tácticas, pero casi nunca a planear y tomar decisiones estratégicas.

Los gerentes trabajan bajo presión, generalmente están apurados y sobrecargados. Resuelven siempre los asuntos y problemas urgentes y postergan los más importantes.

2. Cultura burocrática: esta cultura se presenta en empresas que alcanzan un crecimiento desmedido y creen que, como consecuencia, el control debe incrementarse. Para aumentar el control, incrementan las normas, procedimientos y rutinas, es decir, los obstáculos para la creatividad. Se busca hacer lo de siempre y encontrar las fallas de las personas.
3. Cultura soñadora: esta cultura considera que para cualquier cambio se necesita modificar la voluntad y la disponibilidad de los individuos para tomar las oportunidades. Por otro lado dentro de esta forma de cultura, intentan romper con la rutina, a través de la voluntad y del deseo de mejorar, sin necesariamente modificar las estructuras internas.
4. Cultura flexible, innovadora, con valores compartidos: todos los integrantes se sienten parte de un equipo que juega, participa y asume riesgos, está dispuesto a poner lo mejor de sus capacidades para sacar adelante la visión y compromisos de la institución. Los directivos buscan crear un ambiente de confianza, de tolerancia al error, debido a que lo entiende como una fuente de conocimiento, de mejora y de éxito.

La cultura influye en la motivación, en el desempeño y en la satisfacción laboral. Los empleados esperan recompensas, estímulos y hasta frustraciones, basados en la

percepción que tienen de la cultura de su organización. Estas expectativas, por lo general llevan a la motivación y a un eficaz desempeño.

Es importante para el desarrollo de las organizaciones porque es a partir de la cultura como se puede lograr una identificación, su conservación, la resolución de los conflictos a los que se enfrenten, la creación de estrategias para adaptarse y solucionar sus problemas. Por otro lado facilita la comprensión y funcionamiento de las organizaciones, ayuda a predecir la conducta, facilita los cambios y es así como se puede realizar un diagnóstico que permita crear estrategias.

3.4. CONCEPTO DE CALIDAD

Vargas y Aldana (2006) definen la calidad como el conjunto de propiedades y características que conforman su aptitud para satisfacer unas necesidades expresadas o implícitas. De esta manera, el producto o servicio, que es técnicamente perfecto, puede ser de calidad baja porque no es capaz de descubrir la necesidad para la cual se creó.

Para Domínguez (2006) cuando se habla de servicio es imprescindible dejar de mencionar calidad; y cuando se diserta acerca de calidad no se puede dejar de hacer referencia al tema del servicio. Ambos conceptos necesariamente tienen que ir unidos, pues siempre en la mentalidad de los consumidores se estará evaluando y calificando el servicio a través de la calidad con la que se percibió éste.

El concepto de calidad debe estar siempre relacionado con la satisfacción al cliente, por lo que calidad significará generar satisfacción al cliente permanentemente.

Para que haya un buen servicio, adecuado y de calidad, el sistema o sistemas diseñados y establecidos en la organización tendrán que operar de manera fiable y sostenida en el tiempo; pero con un nivel de desempeño que sea aceptado y reconocido por el cliente.

3.4.1. CALIDAD EN EL SERVICIO

En la actualidad se debe reconocer la necesidad que hay de mejorar los servicios para poder ser competitivos y permanecer en el servicio. Se cree que con el hecho de exigir calidad en el trabajo que desempeña cada uno de los miembros de la organización es

suficiente, pero en realidad es muy importante la calidad en el servicio, de tal forma que los clientes queden satisfechos.

Ribeiro y Sanchis (1999) definen la calidad como “el conjunto de aspectos y características de un producto y un servicio que guardan relación con su capacidad para satisfacer las necesidades expresadas o latentes de los clientes. Implica satisfacer, de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen”.

Cuellar (2009), indica que la calidad en el servicio es ante todo la satisfacción del cliente. La satisfacción está ligada a las expectativas que el cliente tiene respecto al producto o servicio, expectativas generadas de acuerdo a las necesidades.

De acuerdo con Vargas y Aldana (2006), la calidad se logra a través de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que se entregan. Se refiere al grado de satisfacción que experimenta el cliente por todas las acciones en las que consiste el mantenimiento en sus diferentes niveles y alcances. La mejor estrategia para conseguir la lealtad de los clientes se logra evitando sorpresas desagradables a éstos por fallas en el servicio y sorprendiéndolos favorablemente cuando una situación imprevista exija la intervención de quien corresponda para rebasar sus expectativas.

Se puede concluir con que la calidad se refiere al nivel de excelencia que la empresa ha elegido alcanzar para satisfacer a sus clientes y el servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera como consecuencia del precio, imagen y la reputación del mismo.

3.4.2. CULTURA DE CALIDAD

Acuña (2004), señala que el concepto de calidad en las organizaciones puede ser planteado inicialmente a través de dos dimensiones: una constituida por diversas técnicas empleadas para medir la calidad y otra que comprende los aspectos relacionados con la mentalidad de los trabajadores y con la responsabilidad de producir calidad.

La cultura de calidad, sustituye cualquier tipo de presión sobre los trabajadores que les impida incluir el compromiso con la calidad para su trabajo cotidiano. El respeto mutuo y el trabajo en equipo, el espíritu de colaboración son elementos necesarios del clima

organizacional. El autocontrol, la autonomía, la creatividad sólo se desarrolla a partir de un involucramiento de los integrantes con el proyecto organizacional.

3.4.3. CONCEPTO DE CLIENTE INTERNO

De acuerdo a Domínguez (2006) el cliente no es únicamente quien tiene una relación comercial con su empresa y hacia los cuales debe manifestarse un valor agregado perceptible, sino que existe otro de una categoría similar o más importante para la organización, que funciona como soporte y que le ayuda a incrementar sus utilidades y a posicionar el negocio y sus productos: El cliente interno.

El personal que labora dentro de la organización, es considerado como el cliente interno, toda vez que es el receptor primario de la misión, la visión y estrategias formuladas por la organización para lograr la satisfacción del cliente externo.

Visto de otra forma, cada empleado de la organización se convierte en cliente interno conforme recibe su insumo, información, tarea, etc., de otro empleado; a su vez él se convierte en proveedor de otro u otros “clientes internos” hasta llegar al umbral donde surgen los clientes internos, en quienes se hará realidad la calidad del servicio, como reflejo de la cultura organizacional que están viviendo los clientes internos.

En consecuencia, cada individuo dentro de la empresa, debe estar plenamente convencido de lo que da, es decir, de las acciones que le corresponde llevar a cabo y que están dirigidas a cristalizar la visión y misión del servicio, de manera que le proporcione un servicio de calidad al cliente externo o interno, porque así lo siente y lo vive. Los empleados de la empresa son los mejores vendedores de sus bienes y servicios, para ellos se debe crear una cultura organizacional.

Cuando se trata de prestar un servicio, el personal encargado es una pieza fundamental para la calidad de ese servicio. Las empresas buscan motivar y satisfacer las necesidades de su personal, para que puedan ser reflejadas en la calidad del servicio, de lo contrario si el personal se encuentra desmotivado e insatisfecho la calidad en su trabajo se verá afectado, porque resultarían individuos inconformes con sus tareas y por el hecho de realizar algo que no les agrada, o bien que están trabajando en condiciones que les

produce insatisfacción y no les permite desempeñarse correctamente, difícilmente podrán brindar un servicio con calidad.

Si la organización se compromete a implementar la calidad en el servicio que ofrece, sería una empresa competitiva, porque están siendo tomadas en cuenta las necesidades de los clientes externos e internos.

Se deben afinar y fortalecer los procesos de integración y dirección del personal para obtener los niveles de calidad ya señalados, reiteradamente. El área responsable de la administración de factor humano, tendrá un rol central en las estrategias competitivas que se diseñen, debido a que aportará sus procesos para atraer y retener talento en la organización. La profesionalización de: planes de factor humano, reclutamiento, selección, contratación, orientación, capacitación y desarrollo, remuneraciones, comunicación interna, higiene y seguridad y las relaciones laborales contribuirán significativamente en la construcción de ventajas competitivas reflejadas en el personal a través de: sus conocimientos, sus experiencias, su lealtad, su integridad, su compromiso con los clientes la empresa y sus colegas y con la calidad en los servicios que se brindan al público en general.

4. EL MUNDO DE LAS ORGANIZACIONES

4.1. LA ORGANIZACIÓN

Koontz y Weihrich (2004) opinan que una organización es la identificación y clasificación de las actividades requeridas y necesarias, el agrupamiento de éstas para lograr los objetivos y la asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad necesaria para supervisar.

Por su lado Stoner y Freeman, (1996, citados por Fernández, 1999) comentan que la organización son dos o más personas que trabajan juntas, de forma estructurada para alcanzar una meta o serie de metas específicas.

De acuerdo con Porret (2008), el término organización, se distingue desde dos perspectivas: como una estructura organizativa (una asociación, un organismo, una

entidad o campaña mercantil) o una actividad (el acto o proceso de organizar, de hacer algo coordinada y ordenadamente).

Según el mismo autor, la organización como estructura es definida como un conjunto de componentes debidamente establecidos para conseguir objetivos de acuerdo a un plan previsto

El concepto de organización en su sentido mercantil: se define como una comunidad de personas que mediante la utilización de recursos materiales, tecnológicos y financieros realiza tareas asignadas para el beneficio de un fin que es el negocio.

La organización requiere de cuatro componentes:

1. Existencia de objetivos.
2. Establecimiento de un plan para conseguir objetivos.
3. Necesidad de que exista una serie de entradas en la organización. Las entradas se clasifican en **a) información**, ya que sin información, una organización no puede comunicarse, no sabe lo que le interesa de su entorno, por tanto necesita información para poder subsistir, **b) energía**, necesita fuerza que mueve sus instalaciones y realice el proceso de transformación, aplique la tecnología. **c) materiales**, de tipo intelectual para transformar y después volver al entorno.
4. La generación de salidas en forma de bienes o servicios.

Chiavenato (2007), menciona que la vida de las personas se encuentra compuesta por una infinidad de interacciones con otros individuos y con organizaciones, debido a que el ser humano es por naturaleza social, está en convivencia y en relación con sus semejantes.

Todos los seres humanos poseen habilidades, pero también tienen limitaciones individuales, por lo que se ven en la necesidad u obligación de cooperar unos con otros, de esta manera forman organizaciones para alcanzar determinados objetivos que en conjunto pueden lograr.

El mismo autor, menciona que una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre estas personas es esencial para la existencia de la organización. Una organización existe sólo cuando:

1. Hay personas capaces de comunicarse,
2. Están dispuestas a contribuir en una acción conjunta,
3. A fin de alcanzar un objetivo común.

De acuerdo a Robbins y Coutler (2005), definen una organización como una asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad. Las organizaciones comparten las siguientes características:

Cada organización posee una finalidad diferente, que se expresa por medio de la meta o metas que desean alcanzar, se encuentran integradas por personas y están creadas con una estructura reflexionada para que los integrantes puedan trabajar. Dicha estructura puede ser abierta o flexible, sin límites claros ni precisos de los deberes laborales y sin apegarse rigurosamente a ninguna disposición laboral explícita. Sin embargo, puede ser una organización tradicional con reglas, normas y descripciones de puestos bien definidos y en la que algunos integrantes nombrados como “Jefes” o “supervisores”, tengan autoridad sobre los demás. En resumen el término de organización, se refiere a una entidad que tiene una finalidad definida, personas o integrantes y alguna estructura deliberada.

Una organización cambia debido a los cambios sociales, económicos, políticos, mundiales y tecnológicos, aspectos que han creado un ambiente en el que las organizaciones exitosas deben adoptar nuevas formas de hacer el trabajo (Robbins y Coutler, 2005).

La manera adecuada en la cual se pueden disminuir los efectos negativos de la interacción entre usuarios, clientes externos e internos y sobre todo entre las diferentes organizaciones será con base en un estudio y aplicación de la metodología que ofrecen el Comportamiento y Desarrollo Organizacional así como la Administración de Recursos Humanos, ya que se requiere de un esfuerzo cooperativo para lograr los objetivos.

Para concluir, una organización es una estructura que combina el esfuerzo de los individuos o grupos de los diferentes niveles de la organización, con los elementos necesarios dentro o fuera de ésta, de tal manera que se cumpla con los objetivos planificados.

4.1.1. DIFERENCIA ENTRE ORGANIZACIÓN Y EMPRESA

La empresa es una modalidad específica de organización. Su finalidad es netamente económica. Todas las empresas son organizaciones, pero no todas las organizaciones son empresas. La organización es el género, la empresa una especie del complejo del mundo de las organizaciones. Por ello, se debe determinar qué es lo que caracteriza a toda organización (Garza, 2000):

- Una organización siempre incluye personas.
- Estas personas se encuentran involucradas unas con otras de alguna forma, lo cual significa que interactúan.
- Estas interacciones siempre se podrán ordenar o describir conforme a cierto tipo de estructura.
- Todas las personas de una organización tienen objetivos personales, algunos de ellos motivan sus acciones o forma de proceder. Cada persona espera que su participación en la organización ayude al logro de sus objetivos personales.
- Estas interacciones pueden también ayudar a alcanzar objetivos comunes, quizá diferentes, pero relacionados con sus objetivos personales.

Kotler (2008) da su punto de vista respecto a la definición de empresa, señalando que es una entidad que obtiene ciertas ventajas de mercadotecnia, producción, investigación y desarrollo al establecerse en lugares estratégicos, y que satisface las necesidades de los clientes.

La empresa es un conjunto organizado de actividades, bienes y relaciones bajo la responsabilidad de una persona. Este concepto recae sobre la organización, sobre las actividades que se realizan en la empresa y el conjunto de bienes de que disponen para

llevar a cabo sus fines. La definición de empresa, se trata de una enumeración de elementos que forman parte de la misma (Ruiz de Velasco, 2007).

Las empresas son los agentes económicos que transforman los factores de producción en bienes y servicios y responden a las demandas de su entorno y de su propia dinámica interna de funcionamiento (Guillen y Guil, 2000).

Es importante distinguir entre organizaciones y empresas, ya que, aun cuando ambos términos suelen utilizarse como sinónimos, tienen significados diferentes. Las organizaciones son cualquier tipo de institución social: la familia, un sindicato, la empresa, un club deportivo o una iglesia, siendo un aspecto fundamental que para ser denominada “organización” es porque están integradas por personas. Sin embargo, la empresa no toma en cuenta la parte humana, se enfoca a la parte de dar a conocer su servicio y así mismo tener consumidores para el producto o servicio que brinden al público.

La empresa es una organización en la cual se coordina el capital y el trabajo, y valiéndose del proceso administrativo, produce y comercializa bienes y servicios.

4.2. LOS RECURSOS EN LAS ORGANIZACIONES

Las empresas son fuentes de riqueza y empleo, por lo que resulta fundamental su creación en los países en vías de desarrollo, como una solución a la problemática del desempleo y de la independencia económica.

A partir de la creación de la empresa surge la necesidad de elegir, combinar y armonizar diferentes elementos, con el propósito de darles el mejor empleo y la más adecuada distribución.

Recursos de manera general se puede entender como cualquier factor o elemento que utiliza la empresa para poder obtener los bienes o servicios que ofrece a sus clientes.

Se han propuesto diferentes clasificaciones de los recursos de la organización, la más elemental es la que distingue entre recursos tangibles e intangibles (Sainz, 2001).

- Recursos tangibles.- son aquellos que tienen una expresión material en forma de elementos productivos físicos o medios financieros, son los recursos más fácilmente

identificables, apareciendo en la relación de inventario del patrimonio de la organización. Se identifican en el capital contable.

- Recursos intangibles.- se refiere a los factores que no tienen manifestación material o física. Son recursos que guardan relación con el conocimiento y la información. En esta categoría se incluyen el conocimiento tecnológico de los productos y procesos, calidad y fidelidad de los clientes hasta las habilidades, experiencias y conocimientos de las personas.

Los recursos se integran por medio del conjunto de personas, bienes materiales, financiero y técnico con que cuenta y utiliza una dependencia, entidad, u organización para alcanzar sus objetivos y producir los bienes o servicios que son de su competencia. (2010)

Fernández (1999) se refiere al recurso como aquello que posee una organización que adecuadamente administrado y optimizado por personas adopta un valor añadido diferencial y competitivo a la organización.

Para que una organización pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de elementos o recursos que, conjugados armónicamente, contribuyan a su funcionamiento adecuado.

Es importante y necesario estudiar los recursos de las empresas porque uno de los fines de las instituciones es la productividad, o sea, la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para lograrla. En esta forma, la persona que se encuentre encargada de los recursos, siempre deberá evaluar la productividad de éstos, mismos que se clasifican de la siguiente manera de acuerdo con Münch (2011):

Recursos materiales. Son aquellos bienes tangibles, propiedad de la empresa:

- a) Edificios, terrenos, instalaciones, maquinaria, equipos, instrumentos, herramientas, etcétera.
- b) Materias primas, materias auxiliares que forman parte del producto, productos en proceso, productos terminados, etcétera.

Recursos tecnológicos. Aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos:

- a) Sistemas de producción, sistemas de ventas, sistemas de finanzas, sistemas administrativos, etcétera.
- b) Fórmulas, patentes.
- c) Sistemas de información.
- d) Administración del conocimiento.

Recursos financieros. Son los elementos monetarios propios y ajenos con que cuenta una empresa, indispensables para la ejecución de sus decisiones. Entre los recursos financieros propios pueden citarse:

- a) Dinero en efectivo.
- b) Aportaciones de los socios.
- c) Utilidades.

Los recursos financieros ajenos están representados por:

- a) Préstamos de acreedores y proveedores.
- b) Créditos bancarios o privados.
- c) Emisión de valores.

Recursos Humanos. Se refiere al sector de la dirección que se ocupa de la programación, organización, dirección y control de las diversas funciones operativas encaminadas a conseguir desarrollar, mantener y utilizar el equipo humano de trabajo, siempre dando lugar a los objetivos y finalidad propia de la empresa, de los colaboradores y de la comunidad a la que pertenece (Porret, 2008).

Robbins y Coutler (2005), hacen alusión a que los recursos humanos específicamente, se refieren a las personas que se unen, trabajan y participan en las organizaciones, sin

importar el nivel jerárquico o sus funciones a desempeñar. Los recursos humanos se encuentran en tres niveles distintos: en el nivel institucional de la organización (dirección), nivel intermedio (gerencia o asesoría), y en el nivel operacional (Técnicos, empleados y obreros). Forman el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de decidir cómo utilizar los demás recursos disponibles.

Los individuos contribuyen en las organizaciones por medio de sus habilidades, conocimientos, actitudes, conductas, percepciones, etc., sea cual sea su nivel jerárquico. Además las personas, son extremadamente distintas entre sí, por lo que forman un recurso muy diversificado debido a las diferencias individuales de personalidad, experiencia, motivación, etc.

Para la existencia de cualquier grupo social, es trascendental este recurso, porque de éste depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos. Sin embargo, el capital humano resulta ser el más valioso de las organizaciones y posee características tales como: posibilidad de desarrollo, creatividad, ideas, imaginación, sentimientos, experiencia, habilidades, etc., mismas que los diferencian de los demás recursos.

Todos los recursos tienen una gran importancia para el logro de los objetivos de la empresa, del adecuado manejo de los mismos y de su productividad dependerá el éxito de cualquier organización.

Hablar de recursos humanos dentro de las organizaciones implica saber qué representa el capital humano para la empresa. Es por eso que entender qué significa capital humano es indispensable para abordar este tema.

Magaña y Ramírez (2011) señalan que las empresas más desarrolladas consideran a su personal como una inversión, un miembro sumamente indispensable para la organización, y por ello lo han llamado capital humano, porque al capacitarlo y brindarle las herramientas necesarias, el trabajador ayuda a incrementar la productividad, por medio de sus viejos y nuevos conocimientos, así como de las habilidades, actitudes y aptitudes que posee (pág. 18).

Schultz (1996) menciona que el término capital humano ha sido usado en ciertas teorías económicas del crecimiento para designar a un posible factor de producción dependiente no sólo de la cantidad sino también de la calidad del grado de formación y productividad de las personas involucradas en un proceso productivo. A partir de ese uso inicialmente técnico, se ha extendido para designar el conjunto de recursos humanos que posee una empresa o institución económica. Igualmente se habla de modo informal de mejora en el capital humano cuando aumenta el grado de destreza, experiencia o formación de las personas de dicha institución económica.

Por otro lado, Becker (1964, citado por Gleizes, 2000) define capital humano como el conjunto de capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos.

El término capital humano, apareció por primera vez en *Investment in Human Capital*, un artículo del Premio Nobel en economía Theodore W. Schultz publicado en 1961 en la *American Economic Review*. Desde entonces la mayoría de los economistas coinciden con que el capital humano comprende habilidades, experiencia y conocimientos. Por otro lado, el consultor Crawford, señala que el capital humano consiste en personas hábiles e instruidas (Davenport, 2000).

Se debe poner especial interés en los recursos humanos, pues el hombre es el factor primordial en la marcha de una empresa. De la habilidad que posea un empleado, de su fuerza física, de su inteligencia, de sus conocimientos y experiencia, depende el logro de los objetivos de la empresa y el adecuado manejo de los demás elementos.

Magaña y Ramírez (2011) mencionan que con el paso de los años, las empresas han ido desarrollando, y con ello también adquiriendo, nuevos conceptos que ayudan a establecer visiones actuales para el manejo de su personal; puntualizan, que en los principios de las organizaciones, los trabajadores eran vistos sólo como una parte de la organización, un elemento que estaba hecho para realizar el trabajo pesado. Con el tiempo este pensamiento ha ido cambiando. Se ha observado que la persona no es sólo un “trabajador” más, sino que también, es una persona dentro y fuera del trabajo, con necesidades y

sentimientos: lo que implica una mayor complejidad. Es por ello que las empresas, se han visto obligadas a realizar modificaciones en la forma de ver a su personal. Algunos lo siguen considerando como un medio o un recurso más adicional para lograr los objetivos, un “instrumento” que puede ser fácilmente sustituible. Otras organizaciones, aunque tarde, comienzan a considerarlo como un factor de valor, muy por arriba de los demás recursos con los que cuenta la empresa, siendo considerado el factor humano, como el más importante para la manipulación y control de los demás recursos.

4.2.1. TIPOS DE TRABAJADORES

Por otro lado, también se ha reconocido al trabajador como un aporte de conocimientos, la parte intelectual que da vida, movimiento y acción a la organización, aquella que contribuye al crecimiento y logro de metas y objetivos por medio su talento individual.

Incluso también los términos trabajador o empleado han sido cambiados por colaborador, asociado o partner, implicando mayor integración a la empresa.

Como se menciona, las variantes del concepto de recurso humano se han ido introduciendo conforme el trabajo de los empleados ha ido obteniendo valor; sin embargo para efectos del tema siguiente se iniciará con el término genérico.

El concepto de trabajador de acuerdo al código de trabajo (1997) es la persona que se obliga a la prestación del servicio o a la ejecución de la obra se denomina trabajador y puede ser empleado u obrero.

Según Soto (2004), trabajador es la persona física que presta a otra, física o moral, un trabajo personal subordinado. A su vez los trabajadores, por su tipo de contrato en la empresa, se clasifican de dos maneras:

Trabajadores de confianza

Se ha considerado como trabajador de confianza a la persona física a quien el patrón confía el despacho de sus negocios y le concede, total o parcialmente, de facultades generales respecto del personal de la empresa, de dirección, administración, inspección y

vigilancia. La categoría del trabajador de confianza depende de la naturaleza de las funciones desempeñadas y no de la designación que se dé al puesto.

Trabajadores sindicalizados

Se refiere a la asociación de trabajadores o patronos, constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses.

Los sindicatos se clasifican de la siguiente forma:

Gremiales.- son los formados por trabajadores de una misma profesión, oficio o especialidad.

Empresas.- integrados por trabajadores que prestan sus servicios en una misma organización.

Industriales.- lo constituyen trabajadores de la misma rama industrial, instaladas en dos o más entidades federativas.

Varios oficios.- se unen trabajadores de diferentes profesiones.

El departamento de recursos humanos ejerce efectos tanto directos como indirectos en los niveles de motivación y satisfacción del empleado. El departamento establece contacto directo con los empleados y los supervisores mediante la orientación, la capacitación, el desarrollo, la planeación de la carrera profesional y la asesoría que brinda. Al mismo tiempo, estas actividades pueden ayudar a que el supervisor obtenga mayor éxito en la tarea de motivar a su personal.

Cuando los individuos que dirigen una organización, se percatan de que los miembros quieren contribuir al éxito común y se empeñan a buscar y utilizar métodos que permitan esta contribución, lo más probable es que se obtengan mejores decisiones, más alta productividad y calidad muy superior del entorno laboral, independientemente del tipo de contrato que tengan los empleados.

4.2.2. TIPOS DE ORGANIZACIONES

Se refiere a los diferentes sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en un organismo social. Para Scott (1976, citado por Porret, 2008) existen dos tipos de organizaciones:

- Formales: son aquellas organizaciones que se distinguen por tener una estructura rígida, autoridad, se rigen por normas preestablecidas y delimitadas, perduran en el tiempo y sus miembros están plenamente conscientes de ser parte de la organización. Generalmente tienen organigramas, manuales de funciones, representaciones gráficas, marcas, logotipos, siglas, etc.

Los elementos de las organizaciones formales son los siguientes:

- Un sistema de actividades cotidianas.
- Uno o varios grupos de personas.
- La cooperación para conseguir objetivos.
- Una autoridad y liderazgo.

Informales: se encuentran muy poco organizadas y nacen generalmente de manera espontánea y en la mayoría de las ocasiones, no suelen tener el tiempo previsto de duración, con frecuencia sus miembros ni saben que pertenecen a ella, es decir, no se identifican con su empresa. La comunicación fluye y son muy flexibles. A este tipo de organización se le conoce como de amistad o de relación.

De acuerdo con Mûnch (2011), “la determinación de la clase de organización más adecuada, depende de factores tales como el giro y magnitud de la empresa, recursos, objetivos, tipo y volumen de producción, etcétera (pág. 129).

Todas las organizaciones se clasifican en privadas o públicas de acuerdo con Garza (2000). Las instituciones privadas son constituidas y administradas por los particulares. Los dueños son los que se encargan de crear, sostener y acrecentar el patrimonio y los resultados de la empresa. Los empresarios son los que requieren de iniciativa para

encontrar y aprovechar las oportunidades y automotivación personal para enfrentar incertidumbres y riesgos.

Las empresas se pueden clasificar de acuerdo al origen del capital (Münch, 2011) como sigue:

- Públicas: el capital pertenece al Estado y su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social.
- Privadas: el capital es propiedad de inversionistas privados y finalidad lucrativa.
- Mixtas: trabajan con capital del Estado y de la iniciativa privada
- Nacionales: cuando los inversionistas son nacionales.
- Transnacionales: es cuando el dinero es proviene del extranjero

De acuerdo a la categorización de la empresa por su giro o actividad puede dividirse en (Münch, 2011):

- Industriales: su actividad primordial es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas, recursos naturales renovables o no, actividad agropecuaria y a la producción de artículos de consumo final. Éstas a su vez se clasifican en:
 - a) Extractivas: se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables. Dentro de esta categoría se encuentran las empresas pesqueras, madereras, mineras y petroleras.
 - b) Manufactureras: estas empresas transforman la materia prima en productos terminados, y son de dos tipos:
 - Empresas que producen bienes de consumo final que satisfacen directamente la necesidad del consumidor. Por ejemplo: productos alimenticios, prendas de vestir, entre otros.

- Empresas que producen bienes de producción: satisfacen la demanda de las industrias de bienes de consumo final, ejemplo: las productoras de materiales de construcción, papel, productos químicos, etc.
- c) Comerciales: son las intermediarias entre productor y consumidor, su función es la compra-venta de productos terminados. Se pueden separar en:
- Mayoristas: realizan ventas a gran escala a otras empresas para que distribuyan el producto al consumidor.
 - Minoristas o detallistas: venden los productos en cantidades pequeñas al consumidor.
- d) Comisionistas: venden mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo una comisión.
- e) Servicio: son las empresas que brindan algún tipo de asistencia a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos y se pueden clasificar en:
- a) Transporte
 - b) Turismo
 - c) Instituciones financieras
 - d) Servicios como comunicaciones, agua, energía
 - e) Servicios privados como asesoría, servicios contables, jurídicos, administrativos, promoción y ventas y las agencias de publicidad.
 - f) Educación
 - g) Salubridad
 - h) Fianzas y seguros.

5. INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN MÉXICO

Se sabe que las organizaciones se refieren a un grupo de personas “organizadas” pero sin darle compromiso a la reglamentación, sin embargo las instituciones parten desde establecer reglas y normas las cuales tienen que ser seguidas por los miembros de alguna organización. Por su parte, se conoce como institución de acuerdo al Diccionario de la Lengua Española (2005), a los organismos que desempeñan una función de interés público, especialmente educativa o benéfica.

Pérez y Salazar (2009) mencionan que a las instituciones se les puede caracterizar de dos diferentes formas; por una parte, se les concibe como parte de una estructura de poder, cuya base es el mantenimiento del control y la cooperación de los individuos por el bien común. Además, las instituciones son más o menos permanentes y trascienden a los ciudadanos y gobiernos.

Por otra parte, también se les puede ver más allá de lo que se alcanza a visualizar, ya que es posible comprenderlas como costumbres o formas de vida, que nos encontramos desde nuestro nacimiento, hasta nuestra integración al mercado laboral, reproduciendo y haciendo permanente la existencia de las instituciones.

Las instituciones moldean la forma de vida de las personas hacia el interior de una sociedad, sustancialmente en reglas, tradiciones y costumbres, las cuales se observan de forma cotidiana.

Existen diversas formas de instituciones, esta clasificación se realiza para contar con una idea más clara y distinguir los ámbitos de influencia. En este caso, a continuación se describirá la institución educativa de acuerdo con los mismos autores anteriormente mencionados:

Las instituciones educativas tienen su origen en Europa hacia principios del siglo XIX. Inician como mecanismos de formación para el trabajo, instituciones educativas del Estado que otorgaban grados, creaban planes de estudio y fueron dividiendo la educación en niveles; paralelamente el desarrollo cultural fue adquiriendo forma y su principal objetivo para la formación de una identidad cultural nacional.

La educación fue alcanzando formas más definidas a lo largo del siglo XIX, además de obtener autonomía; la industrialización constituyó un ingrediente fundamental, porque los empresarios se dieron cuenta de la necesidad de contar con personal cada vez más especializado, por lo que la formación de nivel primario fue adquiriendo carácter obligatorio.

Como ya se mencionó, existen distintos tipos de empresas, en este caso es de interés estudiar las empresas que ofrecen servicio, las cuales son aquellas que ofrecen bienes intangibles o servicios y en general obtienen un beneficio mediante el cobro de mano de obra u otros servicios prestados al gobierno, o a otras empresas o consumidores.

5.1. EDUCACION INICIAL EN MEXICO

La Dirección de Educación Elemental (2004) señala que la Educación Inicial trata las formas y procedimientos que se utilizan para atender, conducir, estimular y orientar al niño, sean éstas desarrolladas en la vida diaria o a través de una institución específica.

En particular, se entiende como un proceso de mejoramiento de las capacidades de aprendizaje del infante, de sus hábitos de higiene, salud, alimentación, del desarrollo de las habilidades para la convivencia y la participación social y sobre todo de la formación de valores y actitudes de respeto y responsabilidad en los diferentes ámbitos de la vida social de los menores.

Esta concepción se ha configurado en el transcurso de varias décadas en las cuales ha privado un determinado sentido en la educación de los niños pequeños, que va desde una acción de beneficio social hasta una acción intencionada con carácter formativo.

La Educación Inicial es el primer nivel que conforma el Sistema Educativo Nacional, y aunque todavía no es obligatorio, se le debe otorgar la importancia debida, ya que es innegable que los seis primeros años de vida son trascendentales en la formación del ser humano.

La Educación Inicial está dirigida a los niños menores de 6 años, siendo considerados los niños desde 45 días de nacidos hasta los 5 años 11 meses (lactantes, maternas y preescolares) así como a los padres de familia o responsables de los niños y agentes

educativos necesarios para el funcionamiento de este nivel. El propósito de la Educación Inicial es favorecer el desarrollo cognoscitivo, afectivo y social de los menores.

6. LAS GUARDERIAS EN MEXICO

6.1. ANTECEDENTES DE LAS GUARDERIAS

Las guarderías infantiles, no constituyen un fenómeno de reciente aparición. Su historia como servicio instituido, reconocido, se remonta al siglo XIX. Su popularidad ha atravesado por fases de incremento y disminución, de acuerdo con las circunstancias sociales, económicas y políticas (Stewart, 1993).

De acuerdo a la investigación acerca de las guarderías por el mismo autor antes mencionado, las guarderías fueron creadas como respuesta a la gran ola de inmigración que trajo a Estados Unidos más de cinco millones de familias extranjeras entre 1815 y 1860, y a la industrialización y urbanización que propulsó a las mujeres, durante dicho periodo, quienes abandonaron el hogar para trabajar en fábricas. Como consecuencia los niños de corta edad tenían que valerse por si mismos, quedando encerrados en sus casas, permaneciendo bajo el cuidado del vecino o hermano. La primera guardería se abrió con la finalidad de proporcionar asistencia a los hijos de esposas y viudas que trabajaban fuera de sus casas.

Tomando en cuenta la definición de guardería referida por el Instituto Mexicano del Seguro Social, indica que es un lugar en donde se brindan todos aquellos elementos que favorezcan el desarrollo integral del niño, a través de la práctica de acciones de alto valor educativo, nutricional, de preservación y fomento de la salud (2011).

6.1.1. TIPOS DE GUARDERIAS

La guardería tiene como propósito realizar la crianza de los niños en edad preescolar, cuyos padres no pueden encargarse durante el día por razones de trabajo, enfermedad y otros. Es una institución de Bienestar Social para Niños.

En México existen tres tipos de guardería:

- El primero es el que provee el servicio a trabajadores derechohabientes del Seguro Social (IMSS) y el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado (ISSSTE).
- El segundo son las que dan el servicio apoyadas por el Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF), los municipios o por organizaciones no gubernamentales.
- El tercer tipo lo componen guarderías privadas.

Desde 1997 el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), ofrece el servicio de guardería a niños con discapacidad leve y, a partir de 2006 también a niños con discapacidad moderada a través de la implantación del esquema de atención denominado Guardería Integradora. En estas guarderías se atiende en un mismo inmueble pero en áreas separadas, tanto a niños sin discapacidad como a niños con discapacidad moderada, buscando la integración paulatina de estos últimos de acuerdo a sus propias posibilidades.

Los niños con discapacidad moderada se ven beneficiados con las acciones educativas, asistenciales y de apoyo terapéutico que se brindan en este modelo de atención. En el área de discapacidad de estas guarderías existen 4 salas de atención, el criterio de distribución de los niños se determina con base en el grado de madurez y habilidades alcanzadas.

Se puede entender que existen opciones de guarderías para todas las personas, y esto resulta importante ya que cada padre de familia puede elegir, de acuerdo a sus necesidades y posibilidades, en cuál guardería desea tener a su hijo. También es relevante que dentro de las organizaciones se cuente con el gremio de las guarderías, de esta manera, las madres trabajadoras pueden experimentar un estado de tranquilidad al tener a sus hijos dentro de las mismas empresas que operan de manera estandarizada en todo el país. Por otro lado, el hecho de que acepten a sus hijos con discapacidad o no en las guarderías, es un aliciente para realizar su trabajo con garantía de buen cuidado asistencial a sus pequeños.

6.2. BENEFICIOS DE LAS GUARDERIAS

Actualmente las guarderías se han convertido en una necesidad indispensable debido a que muchas madres se han incorporado a la fuerza laboral y esto las lleva a buscar sitios donde dejar a sus hijos de manera que se encuentren seguros y atendidos, mientras ellas se encuentran fuera de casa. Es por esto que las guarderías han tenido gran difusión y aceptación dentro de la sociedad.

Muchas madres tienen el apoyo de sus familiares e incluso de sus esposos dependiendo el caso pero no siempre es así y esto las obliga a tomar la decisión de buscar una guardería para su hijo, lo cual no resulta fácil ya que se tienen que considerar varios aspectos importantes que debe tomar en cuenta para la elección de la guardería.

Las guarderías infantiles vienen entonces a resolver un problema social importante, y cuando funcionan en forma óptima, son una ayuda muy valiosa para asegurarse que los niños estén seguros, con una nutrición apropiada, estimulados correctamente desde el punto de vista de su desarrollo y rodeados de cariño, favoreciéndose así su proceso de socialización.

Estos son algunos de los beneficios que los padres pueden obtener en cuanto a una guardería:

- Desarrollo intelectual a temprana edad.
- Desarrollo social.
- Mayor disciplina (adaptación a normas).
- Aprender a compartir.
- Ayuda a tener mejor comunicación.
- Independencia. Hábitos de higiene y alimentación saludable.

También hacen referencia a los servicios que las guarderías brindan pero sin duda depende mucho, más que de las condiciones de la guardería pero sobretodo del personal.

6.3. CUIDADOS REQUERIDOS EN LAS GUARDERIAS

Para Jiménez (2007), los padres siempre buscarán lo mejor para sus hijos por lo que resulta imprescindible que el lugar donde estén, en este caso la guardería, cuente con los mejores cuidados y la mejor atención hacia ellos.

1. Para que los niños tengan un cuidado óptimo, deben cubrirse diversos aspectos tales como:
 - Limpieza y salubridad: tanto el niño como su entorno deben estar exentos de bacterias y objetos que puedan hacer peligrar su salud.
 - Correcta alimentación: comida nutritiva y balanceada en porciones adecuadas.
 - Cuidado constante: en ningún momento descuidar o dejar sólo al niño ya que en esta edad tienden a descubrir el mundo que los rodea.
 - Muestras de cariño y ternura: esto es imprescindible ya que en la etapa en la que se encuentran necesitan mucho de las muestras de cariño de quienes los rodean dado que esto influye en su desarrollo y crecimiento.
 - Seguridad en los lugares de juego y control de peligros: tener en cuenta enchufes, mantener alejados los objetos punzocortantes, medicamentos o líquidos que puedan dañar su salud; también juguetes rotos o muy pequeños así como partes pequeñas que se puedan desprender de ellos y empaques de plástico como bolsas que puedan provocar asfixia o que representen algún riesgo para los niños.
 - Atención hacia los niños enfermos: sobre todo es importante considerar que si un niño enferma en casa, no es buena opción llevarlo a la guardería, ya que el cuidado que requiere es mayor y además es un riesgo para los demás niños pues puede ser una fuente de contagio.

- Atención personalizada: siempre que sea posible es bueno tener un número pequeño de niños para que la atención hacia ellos sea más precisa y personal, lo cual ayuda tanto a los niños como a sus cuidadoras.
- Personal capacitado: deben cubrir estrictamente los aspectos académicos necesarios para la interacción con los niños así como tomar en cuenta el carácter de las cuidadoras.

Además es indispensable que los padres estén al pendiente del desarrollo de su hijo y que tengan el conocimiento adecuado sobre la guardería que eligieron así como una buena relación con el personal de la guardería.

6.4. CARACTERÍSTICAS DEL PERSONAL REQUERIDO EN LAS GUARDERÍAS

Se debe recordar que para conformar una guardería no sólo es necesaria la presencia de cuidadores que se encarguen de los niños, sino que también se requieren más elementos.

Esto incluye el factor de que si la guardería es grande o pequeña, no se debe omitir ninguno de los elementos principales.

Primero que nada se necesita el personal administrativo, ya sean sólo una persona o varias, sin embargo la cantidad del personal variará dependiendo del tamaño de la guardería.

Otros elementos necesarios serían: el psicólogo, el nutriólogo y un médico o enfermera, ya sean internos o externos, no pueden faltar en una guardería.

La función del psicólogo es ver si algún niño presenta algún comportamiento fuera de lo normal, algún problema de aprendizaje (dislexia, disgrafía, lento aprendizaje) y también preparar los programas de estudio o estimulación temprana del lugar.

El nutriólogo se encargará de la alimentación de los niños y lactantes de la guardería, también de preparar el menú para cada edad o etapa. Lo ideal es que dé atención especializada a los niños que tengan problemas de alimentación.

El médico o enfermera estará al pendiente de la salud de los niños y en casos de emergencia. Los cuidadores tendrán la tarea de tratar directamente con los niños, lo más recomendable es que ellos también tengan conocimientos de primeros auxilios y psicología, además de contar con la enfermera y el psicólogo. Por último podría contarse con un personal de limpieza.

A continuación, en la tabla 3, se encuentran enlistadas las habilidades y actitudes requeridas para el personal de guarderías según el puesto a desempeñar.

TABLA 3. HABILIDADES Y ACTITUDES REQUERIDAS PARA EL PUESTO.

Puesto	Habilidades	Actitudes
Directora	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Toma de decisión • Manejo de lenguaje • Manejo básico en computación • Trabajo en equipo • Creatividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Disposición de servicio • Interés por el trabajo con niños • Responsabilidad • Sociabilidad • Ajuste emocional • Respeto
Coordinadora del Área Educativa	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Toma de decisión • Manejo de lenguaje • Creatividad • Iniciativa • Observación 	<ul style="list-style-type: none"> • Disposición de servicio • Interés por el trabajo con niños • Responsabilidad • Sociabilidad • Ajuste emocional • Respeto
Coordinadora del Área de Promoción y fomento a la salud	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisión • Trabajo en equipo • Manejo de lenguaje • Habilidad numérica • Creatividad • Observación 	<ul style="list-style-type: none"> • Disposición de servicio • Interés por el trabajo con niños • Responsabilidad • Sociabilidad • Ajuste emocional • Respeto
Educadora	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Toma de decisión • Manejo de lenguaje • Habilidad numérica • Trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Disposición de servicio • Interés por el trabajo con niños • Responsabilidad • Sociabilidad • Ajuste emocional

	<ul style="list-style-type: none"> • Observación 	<ul style="list-style-type: none"> • Respeto
Jefe de Cocina	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Toma de decisión • Manejo de lenguaje • Habilidad numérica • Trabajo en equipo • Observación 	<ul style="list-style-type: none"> • Disposición de servicio • Interés por el trabajo con niños • Responsabilidad • Sociabilidad • Ajuste emocional • Respeto
Asistente Educativa	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de lenguaje • Creatividad • Trabajo en equipo • Destreza manual • Observación 	<ul style="list-style-type: none"> • Disposición de servicio • Interés por el trabajo con niños • Responsabilidad • Sociabilidad • Ajuste emocional • Respeto
Auxiliar de cocina Auxiliar de limpieza Conserje-Vigilante	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad numérica (Aux. cocina) • trabajo en equipo • destreza manual • Iniciativa • Observación 	<ul style="list-style-type: none"> • Disposición de servicio • Interés por el trabajo con niños • Responsabilidad • Sociabilidad • Ajuste emocional • Respeto

(Fuente: Amador, 2011)

6.5. LA GUARDERÍA OBJETO DE ESTUDIO

La guardería donde se llevó a cabo la investigación es una casa particular de dos pisos y cuenta con dos áreas de jardín, la principal está ubicada enfrente y la otra se encuentra en la parte de atrás. Posee seis salas en donde permanecen los niños durante su estancia en la guardería, cabe hacer mención que las salas de lactantes A y B, maternal C1 y C2 se encuentran fusionadas.

Los niños en las salas se encuentran distribuidos de acuerdo a su edad de la siguiente manera:

Lactantes A capacidad para ocho niños con dos asistentes educativas.

Lactantes B capacidad para ocho niños con dos asistentes educativas.

Lactantes C capacidad para doce niños con dos asistentes educativas.

Maternal A capacidad para trece niños con dos asistentes educativas.

Maternal B1 capacidad para trece niños con dos asistentes educativas.

Maternal B2 capacidad para dieciocho niños con dos asistentes educativas.

Maternal C1 capacidad para catorce niños con dos asistentes educativas.

Maternal C2 capacidad para catorce niños con dos asistentes educativas.

Los baños de los niños de la sala maternal A con maternal B1 se comparten y de la sala de maternal B2, maternal C1 y C2 es un mismo baño para estas tres salas.

Se cuenta con tres comedores, en el primer comedor que es el más grande y se encuentra en la planta baja, desayunan y comen los niños de las salas de maternal B1, B2, C1 y C2. En el segundo comedor que también se localiza en planta baja, toman sus alimentos los niños de la sala lactantes C y en la tercer sala que se ubica en planta alta, los niños de maternal A.

El comedor más grande tiene doble uso, ya que también se le llama salón de usos múltiples y es donde se llevan a cabo conferencias, pláticas informativas y de orientación a los padres de familia o reuniones semanales con el personal de la guardería.

Asimismo existe un área para sépticos, la cual se conecta con el descanso para el personal que tiene una capacidad para seis personas y un baño exclusivo para las trabajadoras.

Los espacios con los que cuenta la guardería para su funcionamiento se mencionan a continuación:

1. Vestíbulo: es el área en donde se hace el filtro, esto significa recibir a los menores, revisar su aspecto físico, condiciones de salud, así como checar sus artículos personales, dar avisos de las actividades de la guardería, e informar a los padres acerca de las incidencias en el día.
2. Enfermería: es el lugar asignado para la Coordinadora de promoción y fomento de la salud. Esta área cuenta con material de curación y es en donde retienen y dan atención a los niños que se encuentren enfermos.

3. Dirección: es el cubículo en donde los documentos administrativos son manejados por la directora, así como el área en donde atiende asuntos con la representante legal, el personal y/o padres de familia.
4. Área de Nutrición: el departamento de nutrición tiene una cocina integral la cual es necesaria para el uso de la preparación de los alimentos y también cuenta con un lactario. La responsable de esta área es la jefa de cocina y su vez ella coordina a dos auxiliares de nutrición.
5. Área de Pedagogía: este departamento se encuentra situado en el mismo cubículo que la Dirección. Es un área pequeña con tres escritorios, donde se ubican la coordinadora de pedagogía y la educadora. Ahí planean y organizan las actividades educativas. A su cargo se encuentran las maestras de las diferentes salas encargadas del cuidado de los niños.

Seguidamente se expone en la figura 8 la estructura de puestos de la guardería. Cabe hacer la mención de que en todos los puestos existen personas físicas para cubrir el puesto. Se observa en el primer nivel la representante legal y a su cargo directo se encuentra la directora establecida en segundo nivel. La coordinadora de promoción y fomento de la salud, la jefa de cocina, coordinadora de pedagogía y la educadora dependen directamente de la directora de la guardería por lo que siempre debe existir una comunicación tanto ascendente como descendente, mientras que la conserje-vigilante y las asistentes de limpieza son supervisadas por la coordinadora de promoción y fomento de la salud. Las asistentes de nutrición y la nutrióloga dependen del jefe de cocina, y por último las asistentes educativas dependen de la coordinadora de pedagogía y educadora.

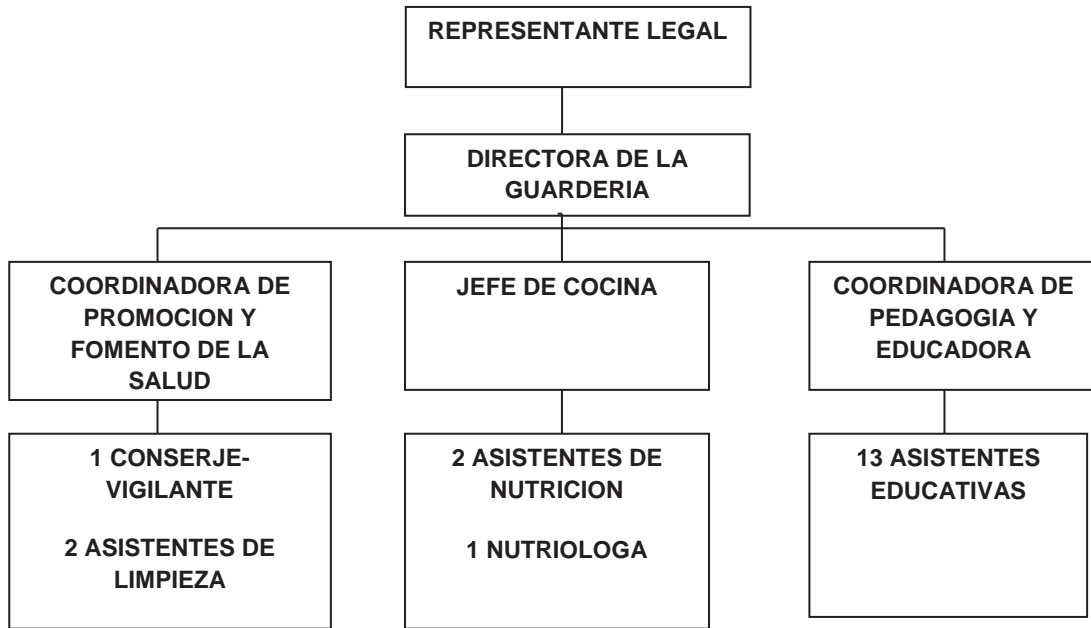


Figura 8. Estructura de puestos

CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA

1. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- Conocer si existen diferencias significativas en la satisfacción laboral de las trabajadoras de una guardería infantil, que se encuentran trabajando en contacto directo con los niños y de las que se encuentran trabajando en contacto indirecto con los niños.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Averiguar la satisfacción laboral en la que se encuentran las trabajadoras de la guardería a través de un instrumento confiable.
- Analizar y describir los resultados de la satisfacción laboral, e identificar las áreas de oportunidad.
- Conocer el nivel de satisfacción laboral respecto a los siguientes factores:
 - Satisfacción con la supervisión
 - Satisfacción con las condiciones laborales y de promoción.
 - Satisfacción con el ambiente físico de trabajo.
 - Satisfacción con la participación
 - Motivación intrínseca
- Identificar los aspectos en los cuales las trabajadoras en contacto directo o contacto indirecto con los menores se encuentran satisfechas con su trabajo.
- Determinar los aspectos en los cuales las trabajadoras en contacto directo o contacto indirecto con los menores no se encuentran satisfechas con su trabajo.
- Describir propuestas para la mejora de la satisfacción laboral de las trabajadoras.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Sin lugar a duda, conocer la satisfacción laboral de los trabajadores dentro de las organizaciones, resulta un aspecto importante a estudiar, ya que en el campo del Comportamiento Organizacional se reconoce generalmente que la Satisfacción Laboral es la actitud más importante y más estudiada.

En estudios realizados acerca de este tema, los resultados reflejan que si un empleado se encuentra satisfecho laboralmente, rendirá mejor, tendrá un desempeño favorable y contribuirá positivamente para la organización, aparte de propiciar y colaborar a un ambiente laboral armonioso.

Existen investigaciones que se encuentran interesadas en conocer la satisfacción laboral de los trabajadores dentro de las organizaciones por medio de cuestionarios, entrevistas cerradas o abiertas, las cuales son realizadas periódicamente, sumándole la debida importancia, ya que experimentar la satisfacción laboral resulta relevante para cualquier trabajador al momento de desempeñar su trabajo, e identificar el nivel de satisfacción de los empleados dará lugar a la generación de estrategias de cambio y mejora continua.

En esta investigación se pretende conocer “La Satisfacción Laboral de las trabajadoras de una guardería infantil”. Es importante mencionar que no existe la aplicación de ningún instrumento acerca de esta situación en el escenario utilizado. Por lo tanto, por considerar de interés el tema tanto para la Psicología Organizacional como para las organizaciones en general, se llevó a cabo la aplicación de un cuestionario para averiguar el nivel de Satisfacción Laboral, como un medio que permitirá revelar en esta organización la manera en que las trabajadoras se sienten respecto a su trabajo y a la institución. De tal forma que servirá como un elemento para determinar algunas necesidades que las trabajadoras tienen, así como aquellos factores que deben mejorarse para propiciar un clima laboral agradable y adecuado que dé como consecuencia una mayor productividad reflejada, en este caso, en el servicio al cliente.

La guardería, como una organización conformada por personas que se relacionan entre sí para lograr el objetivo de la institución, el cual es brindar a los menores un cuidado en su integridad física y mental, se ve en la necesidad de conocer la satisfacción laboral de sus trabajadoras en relación a sus actividades debido a que en su mayoría, presentan actitud negativa, resistencia al cambio, falta de comunicación, quejas constantes respecto a las condiciones físicas de trabajo, acerca de los recursos materiales y de la falta de comunicación entre las supervisoras, así como dificultad para trabajar en equipo y falta de compañerismo.

Las trabajadoras que se encuentran laborando en contacto directo con los menores, llevan a cabo actividades asistenciales como son: actividades higiénicas, lavado de dientes, asistir a los menores cuando necesiten ir al baño, mantenerlos peinados y limpios de su cara, manos, ropa y pañal, apoyarlos al momento de su alimentación, instruirlos acerca del uso adecuado de la silla, la mesa, los cubiertos; todo esto dirigiendo y controlando al grupo. Su responsabilidad es estar permanentemente al cuidado integral del menor durante toda su jornada. Deben registrar incidencias en el momento en que hayan ocurrido así como reportarlas inmediatamente a su supervisora Amador (2011).

Mientras que las trabajadoras en contacto indirecto, se encargan de actividades administrativas, de planeación, de reuniones con el personal, trato con padres de familia, así como de supervisar el trabajo y la atención que le dan las maestras a los menores sea la adecuada así como lo indica la normatividad. Capacitar constantemente al personal. Preparación de alimentos, mantener limpias las instalaciones. Registrar a los usuarios (Amador 2011).

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

Con base en lo anterior, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Existen diferencias significativas en la satisfacción laboral de las trabajadoras que se encuentran trabajando en contacto directo con los niños y las que se encuentran trabajando en contacto indirecto con los niños?

3. HIPÓTESIS

HIPÓTESIS NULAS:

H01. No existen diferencias significativas en la satisfacción laboral de las trabajadoras de una guardería infantil que se encuentran trabajando en contacto directo con los niños y de las que se encuentran trabajando en contacto indirecto con los niños.

H02. No existen diferencias significativas en cuanto a la satisfacción con la supervisión de las trabajadoras de una guardería infantil que se encuentran trabajando en contacto directo con los niños y de las que se encuentran trabajando en contacto indirecto con los niños.

H03. No existen diferencias significativas en cuanto a la satisfacción con las condiciones laborales y promoción de las trabajadoras de una guardería infantil que se encuentran trabajando en contacto directo con los niños y de las que se encuentran trabajando en contacto indirecto con los niños.

H04. No existen diferencias significativas en cuanto a la satisfacción con el ambiente físico de trabajo de las trabajadoras de una guardería infantil que se encuentran trabajando en contacto directo con los niños y de las que se encuentran trabajando en contacto indirecto con los niños.

H05. No existen diferencias significativas en cuanto a la satisfacción con la participación de las trabajadoras de una guardería infantil que se encuentran trabajando en contacto directo con los niños y de las que se encuentran trabajando en contacto indirecto con los niños.

H06. No existen diferencias significativas en cuanto a la satisfacción intrínseca del trabajo de las trabajadoras de una guardería infantil que se encuentran trabajando en contacto directo con los niños y de las que se encuentran trabajando en contacto indirecto con los niños.

HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN:

HI1. Existen diferencias significativas en la satisfacción laboral de las trabajadoras de una guardería infantil que se encuentran trabajando en contacto directo con los niños y de las que se encuentran trabajando en contacto indirecto con los niños.

HI2. Existen diferencias significativas en la satisfacción con la supervisión de las trabajadoras de una guardería infantil que se encuentran trabajando en contacto directo con los niños y de las que se encuentran trabajando en contacto indirecto con los niños.

HI3. Existen diferencias significativas en la satisfacción con las condiciones laborales y promoción de las trabajadoras de una guardería infantil que se encuentran trabajando en contacto directo con los niños y de las que se encuentran trabajando en contacto indirecto con los niños.

HI4. Existen diferencias significativas en la satisfacción con el ambiente físico de trabajo de las trabajadoras de una guardería infantil que se encuentran trabajando en contacto directo con los niños y de las que se encuentran trabajando en contacto indirecto con los niños.

HI5. Existen diferencias significativas en la satisfacción con la participación de las trabajadoras de una guardería infantil que se encuentran trabajando en contacto directo con los niños y de las que se encuentran trabajando en contacto indirecto con los niños.

HI6. Existen diferencias significativas en la satisfacción intrínseca del trabajo de las trabajadoras de una guardería infantil que se encuentran trabajando en contacto directo con los niños y de las que se encuentran trabajando en contacto indirecto con los niños.

4. VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE: Trabajo en contacto directo y trabajo en contacto indirecto con los niños.

VARIABLE DEPENDIENTE: Satisfacción Laboral

5. TIPO DE ESTUDIO

Es importante el tipo de estudio, ya que de éste dependerá tanto la estrategia de la investigación, como el diseño, los datos que se recolecten, la manera de obtenerlos, el muestreo y otros componentes del proceso de investigación.

En este trabajo, el tipo de investigación es descriptiva la cual busca medir o recoger información de manera conjunta sobre los conceptos o las variables a los que se refieren. Su propósito es especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Hernández, Fernández y Baptista, 2008) y se pretende recolectar datos de un grupo de estudio por medio de un cuestionario que mide la Satisfacción Laboral.

6. DISEÑO

Según Hernández, Fernández y Baptista (2008), señalan que el término “diseño” se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que desea. Por lo tanto, el diseño de investigación se concibe como estrategias en las cuales se pretende obtener respuestas a las interrogantes y comprobar las hipótesis de investigación, con el fin de alcanzar los objetivos del estudio.

Los autores clasifican al diseño de investigación en experimental y no experimental. El diseño experimental, se refiere a una situación de control, en la cual se manipulan, de manera intencional, una o más variables independientes (causas), para analizar los efectos de tal manipulación sobre una o más variables dependientes (efectos).

El diseño no experimental se define como la investigación que se realiza sin manipular variables en la que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos.

El diseño no experimental se divide tomando en cuenta el momento durante el cual se reúnen datos, estos son: Diseño transversal, donde se recolectan datos en un sólo momento, en un tiempo único; su propósito es descubrir variables y su incidencia de interrelación en un momento dado, y el diseño longitudinal, donde se recolectan datos a través del tiempo en puntos o periodos, para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y sus consecuencias.

Para esta investigación, se elige el diseño no experimental transversal, debido a que se recolectarán datos en un tiempo determinado, sin influenciar ni manipular sus variables, con dos grupos intactos. Un grupo intacto se refiere a aquel grupo en donde el conjunto de sujetos no se asigna de manera aleatoria, sino que está formado antes de realizar el estudio de investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2008). El criterio para la elección de grupos está basado en que ambos grupos tienen distintas actividades que desempeñar dentro de la guardería.

7. MUESTRA Y MUESTREO

La población se integra por un grupo de 23 mujeres, de nacionalidad mexicana y trabajadoras de una guardería infantil ubicada en la Cd. de Morelia, Michoacán, al oriente de la ciudad, a las cuales se les aplicó un cuestionario de satisfacción laboral. La edad de las trabajadoras es de 22 a 53 años. En la tabla 4 se observa la descripción de los datos sociodemográficos de las trabajadoras y aquellos relacionados con su actividad laboral.

Tabla 4. DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS Y DE ACTIVIDAD LABORAL

Sujeto	Categoría	Edad	Antigüedad	Escolaridad	Tipo de trabajo con niños
1	Coordinadora del área educativa	24 años	1 año	Lic. en Educación Preescolar	Indirecto
2	Coordinadora del área de promoción y fomento a la salud	43 años	1 año	Lic. en Enfermería	Indirecto
3	Educadora	29 años	0	Lic. en Educación	Indirecto
4	Jefa de cocina	44 años	11 años	Pasante de la Lic. en Administración de Empresas	Indirecto
5	Auxiliar de cocina	37 años	4 años	Secundaria	Indirecto
6	Auxiliar de cocina	26 años	2 años	Secundaria	Indirecto
7	Auxiliar de limpieza	39 años	16 años	Secundaria	Indirecto
8	Auxiliar de limpieza	50 años	16 años	Secundaria	Indirecto
9	Conserje/ Vigilante	22 años	1 año	Pasante de Bachillerato	Indirecto
10	Comodín	54 años	20 años	Trabajadora Social	Directo
11	Asistente Educativa	24 años	2 años	Auxiliar de Educadora	Directo
12	Asistente Educativa	27 años	3 años	Auxiliar de Educadora	Directo
13	Asistente Educativa	31 años	9 años	Técnica en Puericultura	Directo
14	Asistente Educativa	35 años	9 años	Auxiliar de Educadora	Directo
15	Asistente Educativa	43 años	12 años	Contabilidad mecanizada	Directo
16	Asistente Educativa	32 años	11 años	Secundaria	Directo
17	Asistente Educativa	33 años	12 años	Auxiliar de Educadora	Directo
18	Asistente Educativa	41 años	13 años	Auxiliar de Educadora	Directo
19	Asistente Educativa	43 años	12 años	Secundaria	Directo
20	Asistente Educativa	36 años	16 años	Auxiliar de Educadora	Directo
21	Asistente Educativa	42 años	17 años	Secundaria	Directo
22	Asistente Educativa	50 años	18 años	Secundaria	Directo
23	Asistente Educativa	44 años	19 años	Auxiliar de Educadora	Directo

A partir de esta población se trabajó con una muestra que se integra por dos grupos, grupo 1 y grupo 2 respectivamente. El grupo 1, es el grupo de contacto directo, que se refiere a las trabajadoras que tienen una actividad que implica el trabajo directo con los niños y el grupo 2 está integrado por trabajadoras que están en contacto indirecto con los niños.

Como se mencionó anteriormente, se decidió llevar a cabo la investigación con grupos intactos, los cuales son aquellos en donde el conjunto de sujetos no se asignan de manera aleatoria, sino que ya estaban formados antes del experimento (Hernández, Fernández y Baptista 2008).

Para efectos de este trabajo, los sujetos de investigación fueron designados como grupo directo e indirecto, tomando en cuenta la naturaleza y cercanía de las actividades que llevan a cabo con los niños. El grupo 1 en contacto directo es el que se encuentra integrado por las trabajadoras con la categoría de asistentes educativas, ellas inician y finalizan su jornada laboral asistiendo a los menores directamente en la sala de atención sin tener permitido dejar desatendidos a los menores en ningún momento. Deben vigilar permanentemente al menor contribuyendo a mantener su integridad física y emocional.

Las actividades que asiste el grupo en contacto directo, son de tipo educativo-formativas con los menores, a fin de promover la adquisición de hábitos y diversos aprendizajes mediante la organización de acciones pedagógicas las cuales son proporcionadas por medio de la educadora y que favorecerán el desarrollo integral y armónico de los menores.

Mientras que el grupo 2 en contacto indirecto está conformado por: La enfermera, la Coordinadora de Pedagogía, La Educadora, La Jefa de Cocina, las auxiliares de cocina, auxiliares de limpieza y la conserje-vigilante.

La enfermera quien desempeña el puesto de Coordinadora de fomento de la salud y dentro de sus funciones está acompañar permanentemente a los menores que se encuentren aislados o en observación en el área de fomento de salud. Por otra parte, se encarga de verificar que todos los documentos y formatos recibidos por el usuario estén llenados correctamente. Verifica los esquemas de vacunación, lleva el control de inmunizaciones, así como vigila el crecimiento de los menores mediante el peso y talla. También se encarga de realizar el filtro sanitario diariamente y tener siempre completo el botiquín de primeros auxilios. Por último realiza una evaluación de desempeño de las auxiliares de limpieza.

La coordinadora de pedagogía, junto con la educadora, se encargan de apoyar en cuanto a la realización de material didáctico para la aplicación de actividades pedagógicas y construcción de escenarios, así como decorados, y móviles para la ambientación de la guardería. La coordinadora de pedagogía se dedica a supervisar el correcto trabajo de las asistentes educativas y darles apoyo así como orientación cuando lo necesiten; Asimismo, evalúa el desempeño individual de ellas mensualmente y detecta necesidades de capacitación. También lleva a cabo la distribución de las asistentes educativas en salas de atención cada tres meses, así como orienta a los padres de familia respecto al cumplimiento de la norma en cuanto a las condiciones en las que deben entregar al menor. Por otra parte, es quien se encarga de estar pendiente en todas las salas, de las incidencias que hayan podido ocurrir durante el transcurso del día; Después de que los menores toman su siesta, realiza un recorrido por todas las salas para concentrar las incidencias presentadas en una libreta denominada “Información al usuario” y se encarga de permanecer a la salida de los niños para explicar a los padres de familia lo ocurrido durante el día.

La educadora se ocupa de planear, diseñar, capacitar, evaluar, orientar, informar y apoyar, entre otros aspectos, las actividades pedagógicas y formativas durante el desarrollo integral del menor en la guardería. Entre sus funciones, también se encuentra aplicar las evaluaciones pedagógicas para cambio de sala de los menores, determinando si están aptos o no para éste, de acuerdo a su nivel de madurez e informa a los padres de familia el cambio de sala; Una vez realizado el traslado, supervisa que el periodo de adaptación sea favorable para los pequeños. Otra función básica de la educadora, es realizar las planeaciones semanal y mensualmente así como proporcionarlas a las asistentes educativas, orientarlas y supervisar que estén llevando a cabo las actividades correcta y favorablemente.

La jefa de cocina es la responsable de los auxiliares de nutrición y su función es orientarlos respecto a todas las actividades relacionadas con el servicio de alimentación en sus diferentes fases como la planeación de alimentos, la recepción, el almacenamiento de

víveres, la preparación y distribución de alimentos e hidrataciones, la limpieza diaria y exhaustiva del servicio. También, supervisa, asesora y vigila que durante la jornada laboral sus auxiliares ejecuten las actividades conforme lo establece la normatividad, así como cumplan también con su presentación, actitudes, y desarrollo de sus actividades, entre otras.

Las auxiliares de cocina, se encargan de almacenar los alimentos, así como separar los desechos orgánicos e inorgánicos en botes de basura. Por otro lado, tienen la función de reportar de manera inmediata las fallas o mal funcionamiento de las instalaciones, mobiliario, equipo, loza y utensilios a la jefa de cocina.

Las auxiliares de limpieza, están a cargo de mantener aseadas las áreas de la guardería sin entrar en las salas de atención a excepción de que los menores no se encuentren dentro de ellas.

En el caso de la conserje-vigilante, tiene la función de permanecer en el vestíbulo para ingresar en la computadora las asistencias y salidas de los menores las cuales son registradas por parte de los padres de familia y personas autorizadas, aparte de no permitir el acceso a cualquier persona desconocida que no se identifique.

8. INSTRUMENTOS

Para realizar la presente investigación, se aplicaron los siguientes instrumentos:

- Ficha de identificación.
- Cuestionario de Satisfacción Laboral de Meliá y Peiró (1998).

8.1. DESCRIPCION DE INSTRUMENTOS

8.1.1 FICHA DE IDENTIFICACIÓN: Se refiere a registros donde se integran datos de los sujetos de investigación, para conocer específicamente con qué tipo de personas se va a

trabajar. Aparte de que ésta se puede convertir en una herramienta incluso para ir generando hipótesis (Ver Anexo 1).

8.1.2. CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL S20/23 J.L. MELIÁ Y J.M. PEIRÓ (1998)

Los cuestionarios de Satisfacción Laboral S10/12, S20/23 y S4/82 fueron elaborados inicialmente en la década de 1980 en la Universidad de València por Meliá y Peiró, después de una vasta investigación considerando los fundamentos psicológicos y laborales de la satisfacción y la insatisfacción en las organizaciones laborales.

Diseñados desde una perspectiva científica, pero con una vocación inmediata hacia la aplicación práctica y profesional, estos instrumentos se han convertido en la alternativa más frecuentemente utilizada en idioma español para obtener una evaluación adecuada, asequible y correcta del estado de la satisfacción laboral en una empresa. Están concebidos de un modo versátil, lo que los hace útiles en empresas de toda índole de los sectores tanto industrial como de servicios, permitiendo la comparación de los datos a través de departamentos, sectores, tipos de empresas o zonas geográficas.

Los cuestionarios se presentan en tres formas:

- La forma completa, denominada S4/82 consta de 84 preguntas y provee una detallada evaluación de los aspectos que inciden en la satisfacción laboral. Es la forma de elección si se dispone de suficiente tiempo para administrar las 84 preguntas en la empresa y se desea una investigación pormenorizada que aporte detalles útiles para la intervención y el desarrollo organizacional.
- La forma S20/23 es una forma intermedia, con sólo 23 preguntas, lo que la hace más ágil de aplicar, suministra un diagnóstico todavía específico para arrojar puntuaciones factoriales.
- Por último, la forma breve S10/12 únicamente contiene 12 preguntas, lo que permite su aplicación de modo extraordinariamente rápido, ofreciendo un diagnóstico global pero bien fundamentado, del estado de la satisfacción laboral.

Los cuestionarios S10/12, S20/23 y S4/82 están diseñados de modo que cada uno de ellos es parte seleccionada del siguiente por sus particulares cualidades métricas, de ese modo una forma más amplia contiene necesariamente toda la información de la forma o formas más breves sucesivas.

Los cuestionarios han sido objeto de reiterados análisis en diferentes contextos organizacionales que sustentan su fiabilidad y validez (Alfa 0'95 de seguridad).

Para esta investigación se eligió la forma S20/23 por considerarla como la más adecuada para el tiempo de aplicación designado por la institución, la cantidad y la escolaridad de la muestra así como la naturaleza de las labores que llevan a cabo los sujetos de investigación. El cuestionario elegido se detalla a continuación con sus respectivas dimensiones (Ver Anexo 2):

El Cuestionario S20/23 presenta un nivel de fiabilidad y validez que puede considerarse apreciable dejándose ver la obtención de una medida global de satisfacción y la descripción de cinco factores que permiten evaluar: satisfacción con la supervisión (I), con las condiciones laborales y de promoción (II), con el ambiente físico de trabajo (III) con la participación (IV) y satisfacción intrínseca del trabajo (V), los cuales a continuación son descritos:

Factor I: “Satisfacción con la Supervisión”

- En él se integran los ítems 13, 14, 15,16 y 18 relativos a la forma en que los superiores juzgan la tarea, la supervisión recibida, la proximidad y frecuencia de supervisión, el apoyo recibido de los supervisores y las relaciones personales con los supervisores.
- Da cuenta del 22.65% de la varianza explicada.

Factor II: “Satisfacción con las Condiciones Laborales y Promoción”

- Reúne seis ítems 4, 11, 12, 17, 22 y 23. Sus contenidos están referidos al grado en que la empresa cumple con el convenio, la forma en que se da la negociación, el salario recibido, las oportunidades de promoción y las de formación, y la igualdad y justicia de trato recibida de la empresa.

- Da cuenta del 20.54% de la varianza explicada.

Factor III: “Satisfacción con el Ambiente Físico de Trabajo”

- Agrupa los ítems 6 al 10, relativos al entorno físico y el espacio en el lugar de trabajo, la limpieza, higiene y salubridad, la temperatura, la ventilación y la iluminación.
- Da cuenta del 20.43% de la varianza explicada.

Factor IV: “Satisfacción con la Participación”

- Incluye tres ítems 19, 20 y 21, que se refieren a la satisfacción con la participación en las decisiones del grupo de trabajo, del departamento o sección o de la propia tarea.
- Da cuenta del 18.50% de la varianza explicada.

Factor V: “Satisfacción Intrínseca del Trabajo”

- Sus cuatro ítems: 1, 2, 3 y 5, se refieren a las satisfacciones que da el trabajo por sí mismo, las oportunidades que ofrece el trabajo de hacer aquello que gusta o en lo que se destaca y los objetivos, metas y producción a alcanzar.
- Da cuenta del 17.89% de la varianza explicada.

9. ESCENARIO

La investigación, se llevó a cabo en una guardería infantil en la Ciudad de Morelia, Michoacán. El área de investigación fue en la dirección general, la cual cuenta con tres escritorios, uno correspondiente a la educadora, otro a la coordinadora del área educativa el tercero a la directora, cuenta con dos computadoras, dos impresoras, un fax, un librero y un mueble para colocar la bandera.

10. PROCEDIMIENTO

La investigadora, realizó la aplicación del Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23 Meliá y Peiró (1998), a 23 mujeres trabajadoras con diferentes categorías que laboran para la guardería.

La administración del cuestionario de satisfacción laboral, se realizó dentro de las instalaciones de la guardería en la Dirección General. Para tal efecto, se distribuyó a las trabajadoras en dos grupos, de acuerdo con sus labores de contacto con los niños, a un primer grupo denominado trabajadoras en contacto directo con los niños, se les aplicó el día martes y al grupo 2 denominado trabajadoras en contacto indirecto con los niños el día miércoles, con la finalidad de haberlo administrado en su totalidad a las 23 trabajadoras en dos días, en un tiempo de 15 minutos como máximo y en un horario iniciando a las 9.00 a.m.

Una vez suministrados los cuestionarios, los datos se vaciaron a una tabla de respuestas, para conocer la satisfacción laboral de las trabajadoras de la guardería que están en contacto directo e indirecto con los niños y se elaboró una base de datos, los cuales fueron procesados estadísticamente.

Al obtener los resultados de satisfacción laboral, se procedió a definir las conclusiones y por último se elaboró un reporte de la investigación.

1. RESULTADOS

1. RESULTADOS DESCRIPTIVOS

1.1. Datos Sociodemográficos

En esta investigación, se trabajó con una muestra de 23 mujeres, dividida en dos grupos. En la figura 9 se observa el primer grupo denominado grupo de contacto directo, integrado por 14 sujetos de investigación que equivale a un 60.9% de la muestra total, y el segundo grupo denominado grupo de contacto indirecto, formado con 9 sujetos de investigación que corresponde a un 39.1% del total de la muestra.

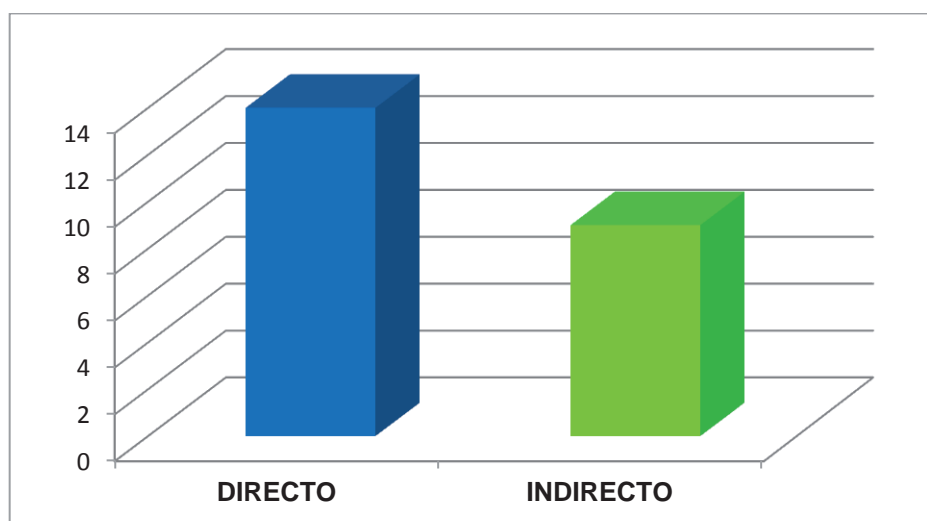


Figura 9. Grupos de trabajo con los niños respecto al contacto con ellos.

La Figura 10 despliega el estado civil al que pertenece el total de la muestra que se conforma por 23 individuos. El estado civil se clasificó de la siguiente manera: soltera al cual compete 7 sujetos de investigación que equivale a un 30.4%, casada con 12 sujetos que cae en un 52.2%, unión libre con 2 sujetos que pertenece a un 8.7%, divorciada 1 sujeto que toca a un 4.3% y viuda 1 sujeto que corresponde a un 4.3%. Se observa que la mayoría de los sujetos se encuentran casados.

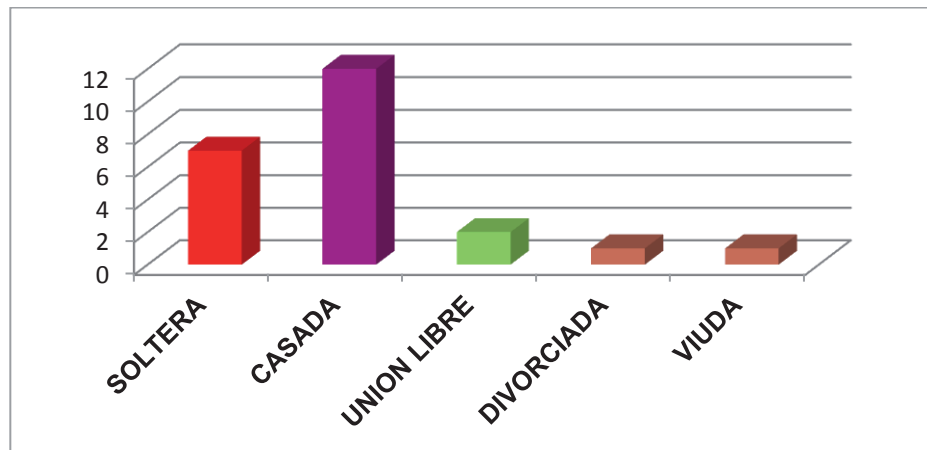


Figura 10. Estado civil

La edad de los sujetos de investigación por rango se muestra en la Figura 11. El conjunto total de la muestra es de los 20 a los 60 años de edad. Al primer rango de 20 a 30 años de edad, pertenecen 5 sujetos que equivalen a un 21.7%, el segundo rango de 30 a 40 años de edad contempla 9 sujetos que corresponden a un 39.1%, en el tercer rango de 40 a 50 años de edad se ubican 6 sujetos que equivale a un 26.1% y el último rango de 50 a 60 años se integra por 3 sujetos que coincide con un 13.0 %.

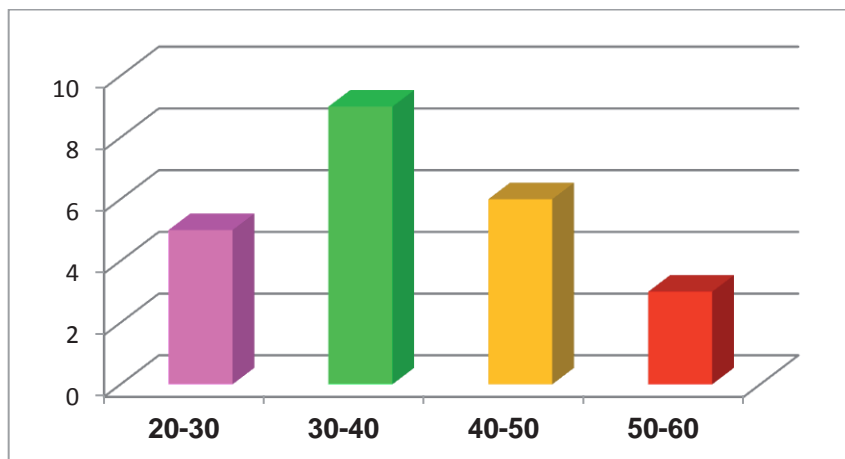


Figura 11. Edad por rango

El lugar en donde residen los sujetos de investigación se expone en la Figura 12. De los cuales, 18 sujetos viven en Morelia que equivale a un 78.3%, y se observa también, que en la zona conurbada viven 5 sujetos que corresponde a un 21.7%.

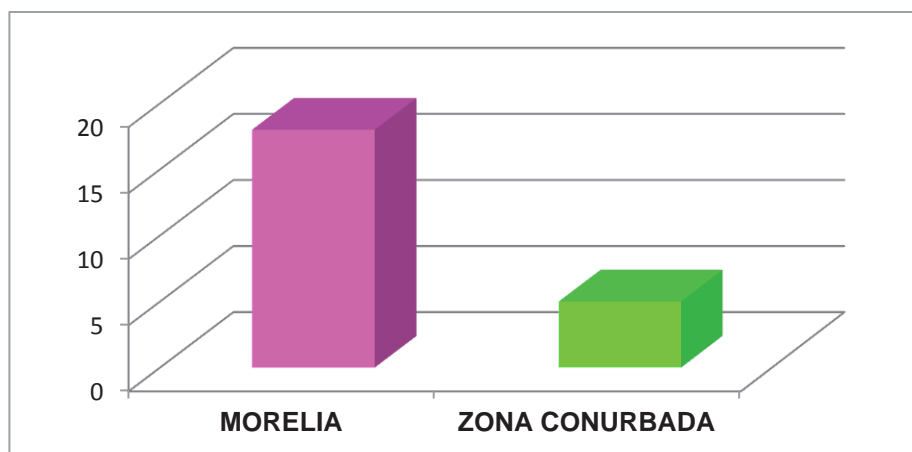


Figura 12. Ubicación de domicilio de la muestra

La Figura 13 manifiesta la incidencia con respecto a la maternidad. En el caso de 17 sujetos, la respuesta es afirmativa correspondiendo a un 73.9 % y 6 con respuesta negativa un 26.1%.

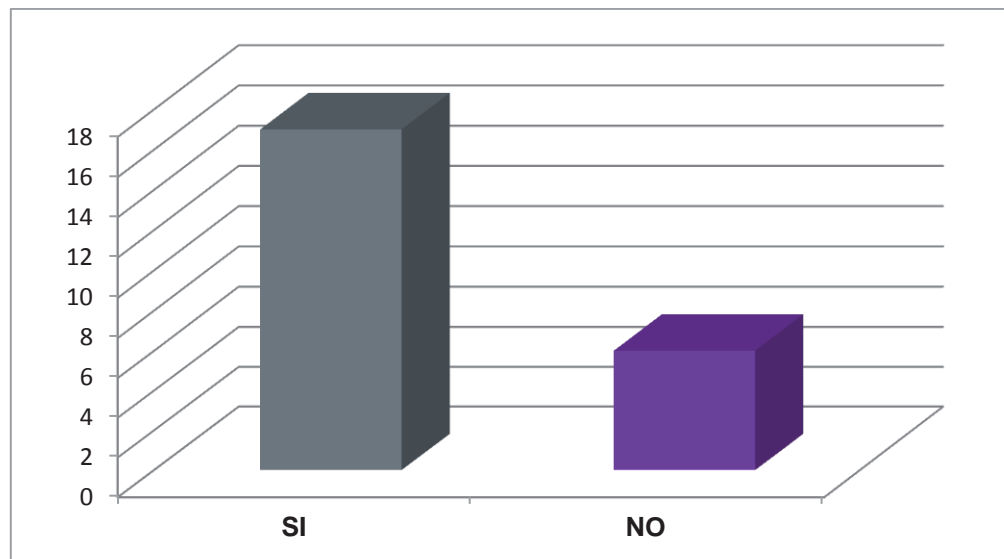


Figura 13. Presencia de progenie en la muestra.

La Figura 14 evidencia si los sujetos de investigación se encuentran dentro de otras actividades laborales o no, 2 sujetos sí se encuentran en otras actividades laborales que corresponden a un 8.7% y 21 sujetos no tienen otras actividades laborales que equivalen a un 91.3%.

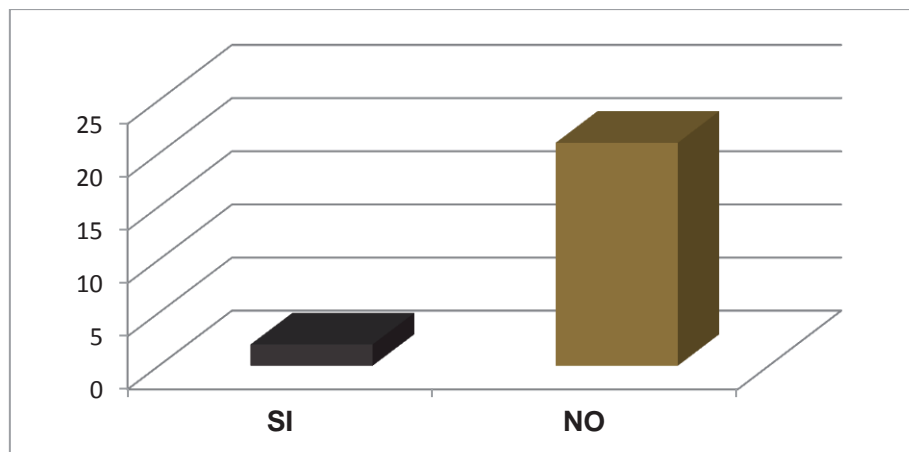


Figura 14. Otras actividades laborales

El nivel de estudios en el que se encuentran los sujetos de investigación, se hace patente a través de 15 sujetos con nivel de secundaria que equivalen al 65.2%, 5 sujetos con nivel preparatoria que corresponden a un 21.7%, 2 sujetos con nivel licenciatura que cae en un 4.3%, y 1 sujeto con maestría pertenece al 4.3%, manifestándose los datos en la Figura 15.

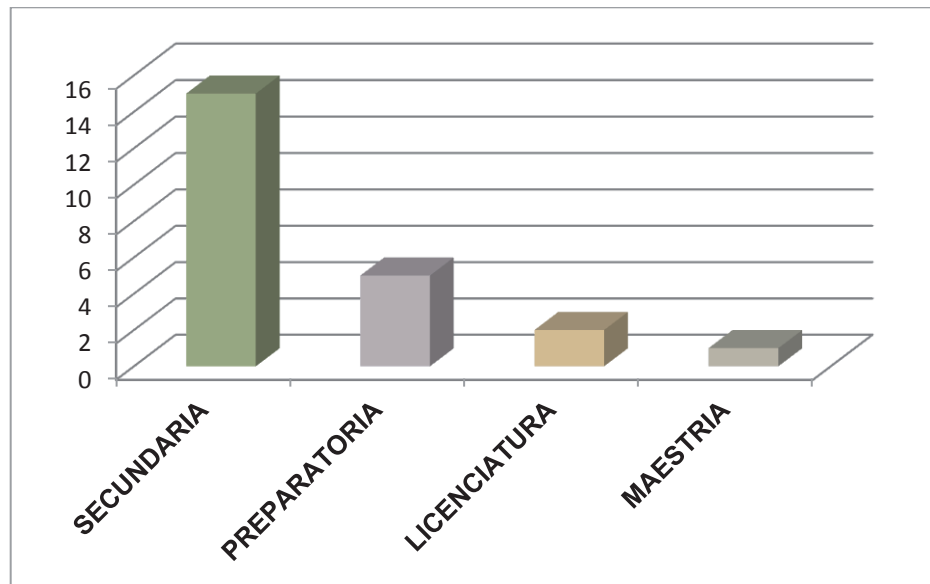


Figura 15. Nivel de estudios

La Figura 16, indica el puesto actual al que pertenecen los 23 sujetos de investigación, los cuales son: 1 coordinadora del área educativa, 1 coordinadora del área de promoción y fomento de la salud, 1 educadora, 1 jefa de cocina, 2 auxiliares de limpieza, 2 auxiliares de cocina, 1 conserje-vigilante y 14 asistentes educativas.

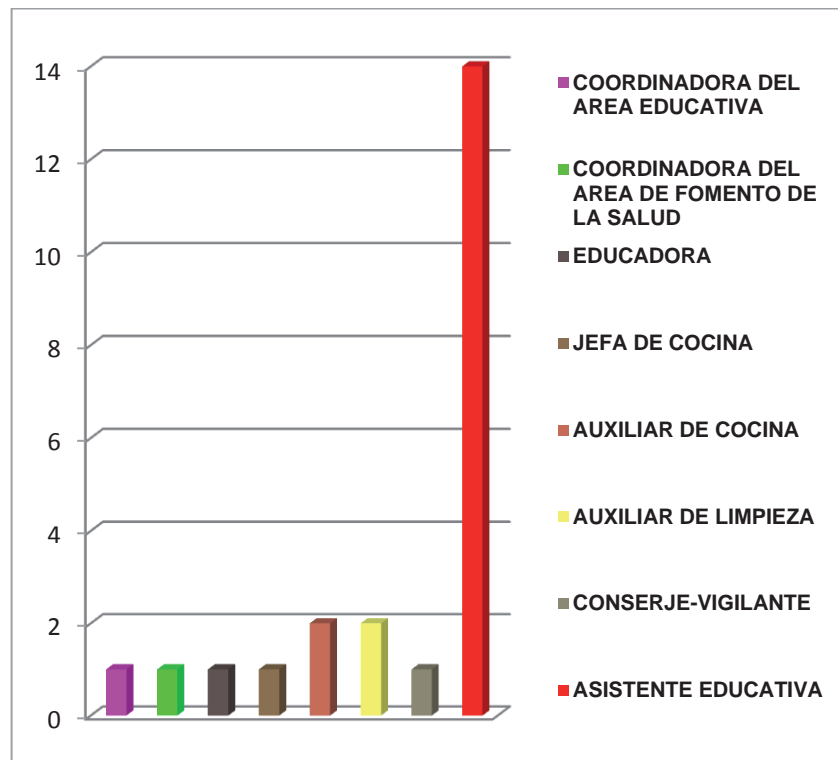


Figura 16. Puesto actual

La experiencia laboral en otras empresas de los sujetos se expone en la Figura 17, donde se observa que 2 sujetos sí tienen experiencia en otras empresas y corresponden a un 8.7 % y 20 aquellos que no tienen experiencia en otras empresas reflejándose en un 87.0 %, 1 sujeto no respondió a la pregunta.

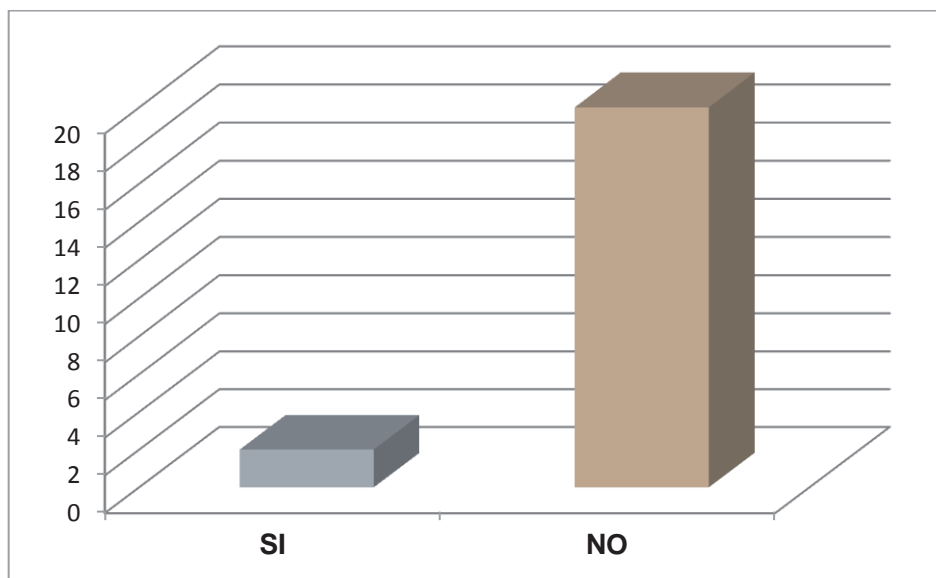


Figura 17. Experiencia laboral en otras empresas

En la Figura 18 se observa el horario de trabajo de los 23 sujetos de investigación de los cuales 12 se encuentran con turno fijo que corresponde al 52.2% y 11 al turno rotativo que equivale al 47.8%.

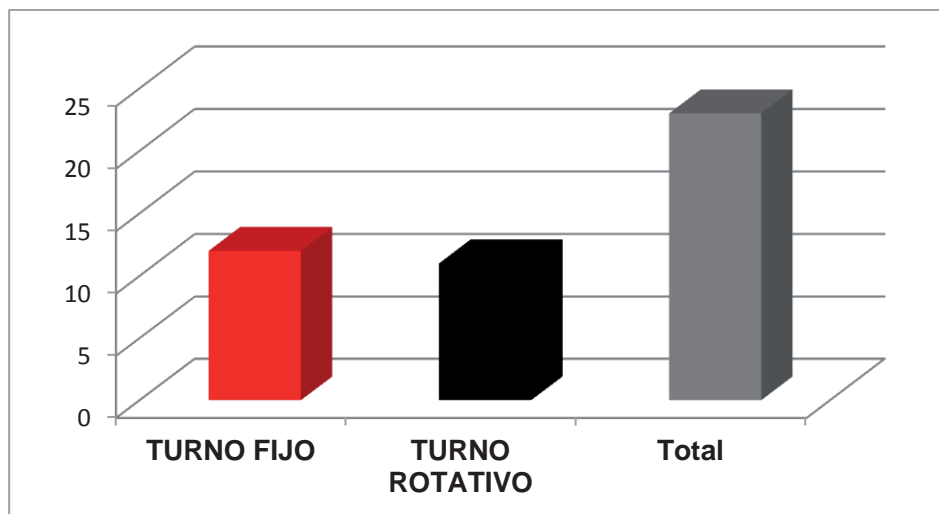


Figura 18. Horario de trabajo

El tipo de contrato bajo el cual se rigen los sujetos de investigación, se despliega en la Figura 19; 5 son personal de confianza que equivale a un 21.7% y 18 personal sindicalizado que corresponde a un 78.3%.

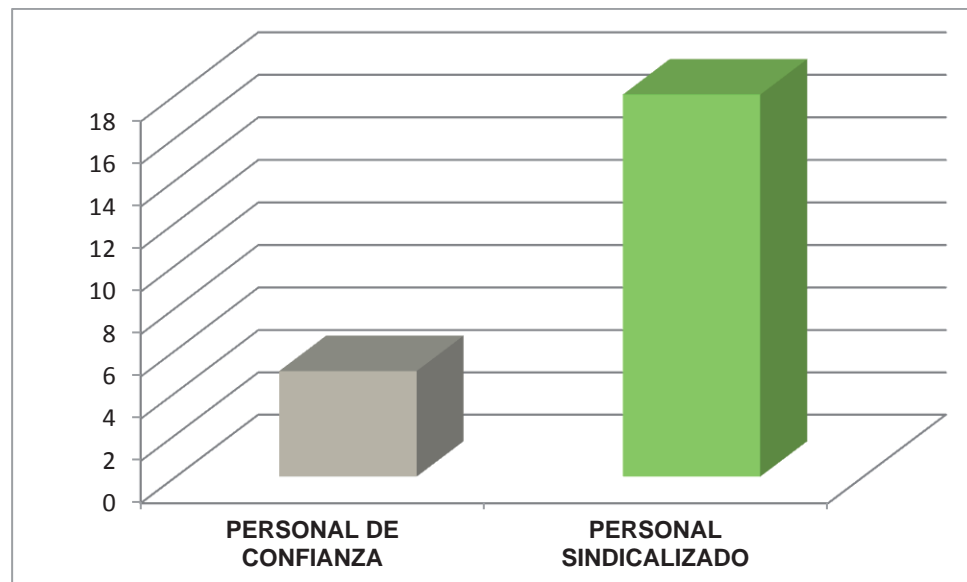


Figura 19. Tipo de contrato

1.2. Resultados de Satisfacción laboral por grupo

La media refleja la medida de tendencia central y se puede definir como el promedio aritmético de una distribución (Hernández, Fernández y Baptista, 2008).

A continuación se exponen los resultados obtenidos en los diferentes factores que mide el cuestionario:

Factor I: “Satisfacción con la Supervisión”

El personal que se encuentra trabajando en contacto directo (grupo 1) con los niños, está menos satisfecho con la supervisión, la cual está relacionada con los siguientes aspectos: la forma en que los superiores juzgan la tarea, la supervisión recibida, la proximidad y frecuencia de supervisión, el apoyo recibido de los supervisores, las relaciones personales con los supervisores, lo cual se observa en la Figura 20 porque este grupo obtuvo un promedio de 4.50 conforme a las puntuaciones de 1 a 7 de la escala de Satisfacción Laboral, traduciéndose lo anterior como que las trabajadoras están “Algo Satisfechas”.

El personal que labora en contacto indirecto con los niños (grupo 2), obtuvo un promedio de 4.93 indicando, bajo la misma escala, que las trabajadoras se encuentran en el mismo nivel de “Algo Satisfechas” respecto a los mismos aspectos.

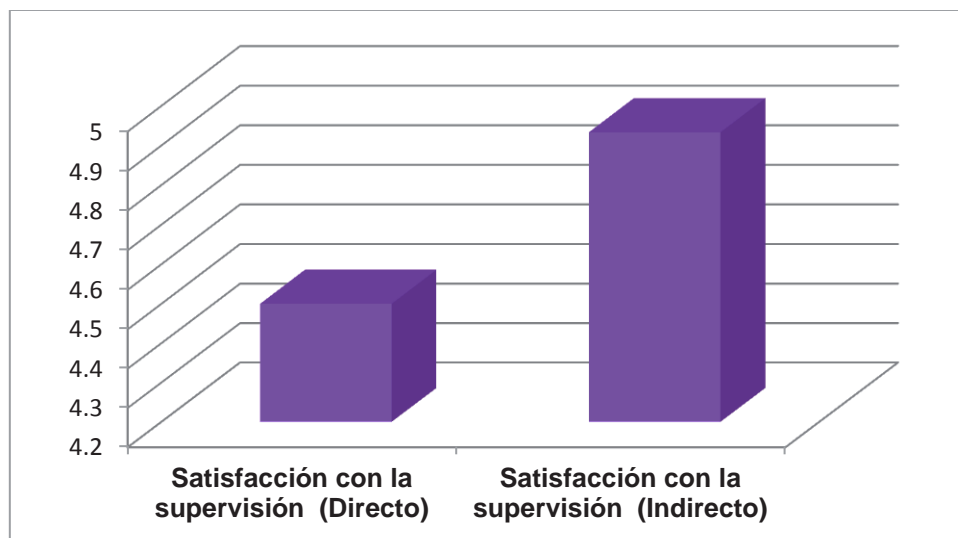


Figura 20. Satisfacción con la supervisión

Factor II: “Satisfacción con las Condiciones Laborales y Promoción

En relación a la Satisfacción respecto de las Condiciones Laborales y de Promoción y conforme a las puntuaciones de 1 a 7 de la escala de Satisfacción Laboral, el grupo 1 obtuvo una media de 3.75 en contraste con la de 4.25 recabada del grupo 2; Las puntuaciones ubican, según se aprecia en la Figura 21, a las trabajadoras de ambos grupos como “Indiferentes” ante el grado en que la empresa cumple con el convenio, la forma en que se da la negociación, el salario recibido, las oportunidades de promoción y las de formación, y la igualdad y justicia de trato recibida de la empresa.

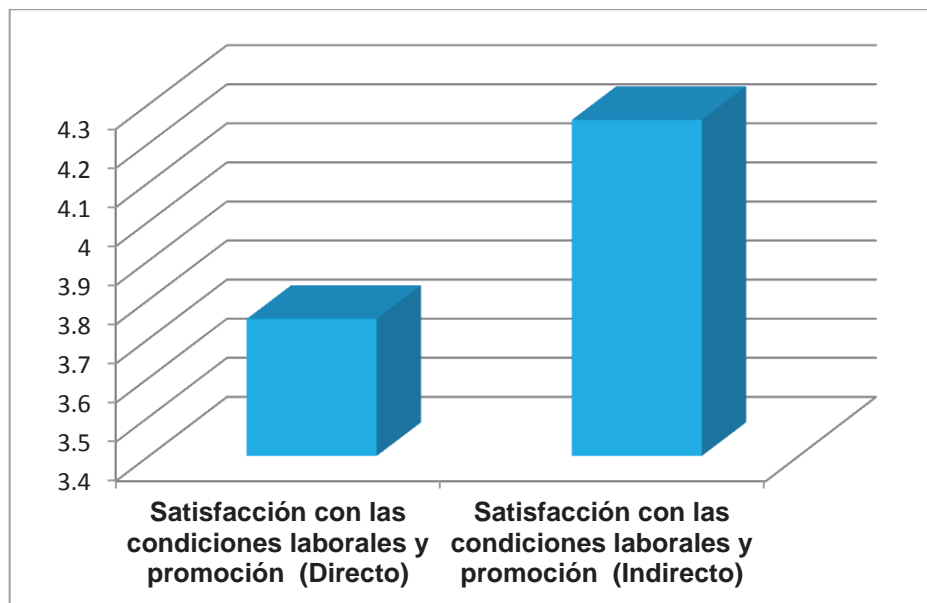


Figura 21. Satisfacción con las condiciones laborales y de promoción

Factor III: “Satisfacción con el Ambiente Físico de Trabajo”

Se aprecia en la Figura 22 que en relación a la Satisfacción con el Ambiente Físico de trabajo el cual tiene que ver con el entorno físico y el espacio en el lugar de trabajo, la limpieza, higiene y salubridad, la temperatura, la ventilación y la iluminación. El grupo 1, se encuentra con una media de 4.92, en tanto que el grupo 2 obtiene 5.06 lo que refiere que se manifiestan “Algo Satisfechos” en relación a los aspectos contemplados dentro de este factor.

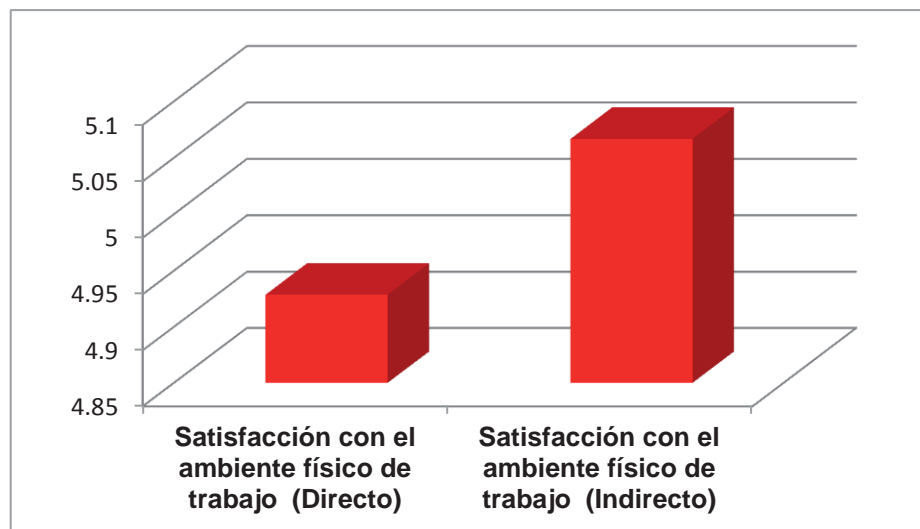


Figura 22. Satisfacción con el ambiente físico de trabajo

Factor IV: “Satisfacción con la Participación”

La Figura 23, se refiere a la dimensión de Satisfacción con la Participación, donde se observa que el grupo 1 alcanzó una media de 4.42 lo cual puede traducirse como que las trabajadoras se encuentran “Indiferentes” ante la satisfacción con la participación en las decisiones del grupo de trabajo, del departamento o sección o de la propia tarea. Lo anterior con base en las puntuaciones de 1 a 7 de la escala de Satisfacción Laboral; mientras que el grupo 2 se ubica en una media de 5.44 lo que significa que las trabajadoras se encuentran “Bastante Satisfechas” en los puntos especificados anteriormente.

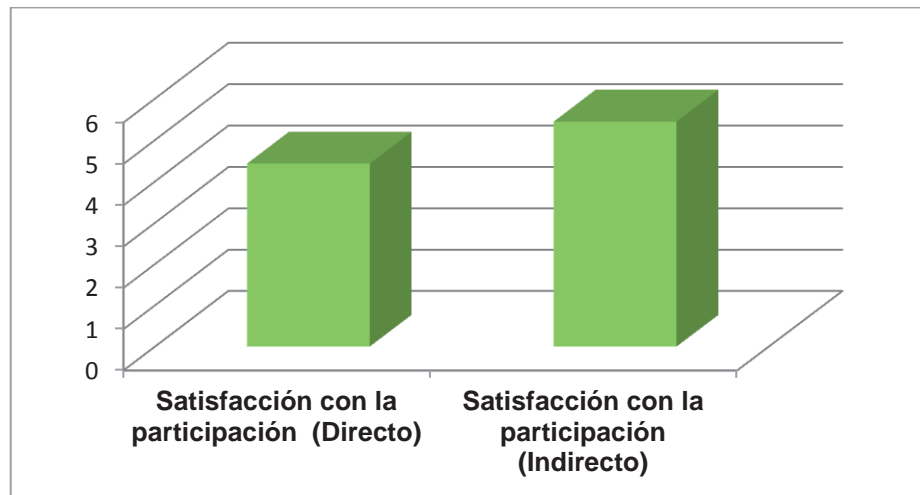


Figura 23. Satisfacción con la participación

Factor V: “Satisfacción Intrínseca del Trabajo”

Respecto al rubro de Satisfacción Intrínseca que se observa en la Figura 24, el grupo 1 obtuvo una media de 4.87 que, con base en las puntuaciones normalizadas del instrumento, significa que las trabajadoras se encuentran “Algo Satisfechas” respecto de las satisfacciones que da el trabajo por sí mismo, las oportunidades que ofrece el trabajo de hacer aquello que gusta o en lo que se destaca y los objetivos, metas y producción a alcanzar.; en tanto el grupo 2 se manifiesta “Bastante Satisfecho” con una media de 5.52 en los aspectos citados.

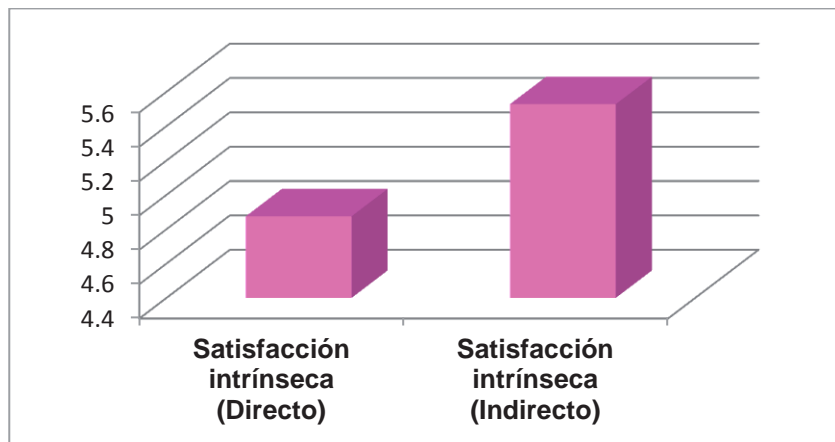


Figura 24. Satisfacción Intrínseca

En la tabla 5 se concentran los promedios obtenidos por grupo en cuanto a las dimensiones de la satisfacción laboral.

TABLA 5. PROMEDIO DE SATISFACCIÓN LABORAL POR GRUPO

FACTORES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL	MEDIA DEL GRUPO 1	EVALUACIÓN	MEDIA DEL GRUPO 2	EVALUACIÓN
Satisfacción Con La Supervisión	4.42	Algo Satisfecho	4.93	Algo Satisfecho
Satisfacción Con Las Condiciones Laborales	3.75	Indiferente	4.25	Indiferente
Satisfacción Con El Ambiente Físico De Trabajo	4.92	Algo Satisfecho	5.06	Algo Satisfecho
Satisfacción Con La Participación	4.82	Algo Satisfecho	5.44	Bastante Satisfecho
Satisfacción Intrínseca	4.87	Algo Satisfecho	5.52	Algo Satisfecho
Promedio Total De Satisfacción Laboral	4.45	Algo Satisfecho	4.95	Algo Satisfecho

Respecto a la satisfacción laboral por grupo, 14 sujetos los cuales corresponden al grupo 1, presentan una media de 4.45, conforme a las puntuaciones de 1 a 7 de la escala de satisfacción laboral, revelándose “Algo Satisfechas” y 9 sujetos que corresponden al grupo 2 con una media de 4.95, se ubican como “Algo Satisfechas” según refiere la tabla 6.

TABLA 6. PROMEDIO GLOBAL DE LA SATISFACCIÓN LABORAL POR GRUPOS

	Media	N	Desv. típ.
DIRECTO	4.45	14	.77246
INDIRECTO	4.95	9	.57269
Total	4.6503	23	.73136

1.3. Promedio general de Satisfacción Laboral.

La Figura 25 concentra los datos de La Satisfacción Laboral General de los sujetos de investigación. De las cinco dimensiones evaluadas, cuatro de ellas: Satisfacción con la Supervisión, Satisfacción con el Ambiente Físico de trabajo, Satisfacción con la Participación y Satisfacción Intrínseca se ubican entre los puntajes de media de 4.66 y 5.13, lo cual refiere que los sujetos de investigación están “algo satisfechos” dentro de estas dimensiones. La dimensión que corresponde a la Satisfacción con las Condiciones Laborales, se ubicó en una media de 3.94, la más baja de todas, manifestándose así como “Indiferentes”. El promedio general de satisfacción laboral 4.65 refleja que ambos grupos se expresan como “Algo satisfechos” frente a las condiciones que tienen que ver con sus labores.

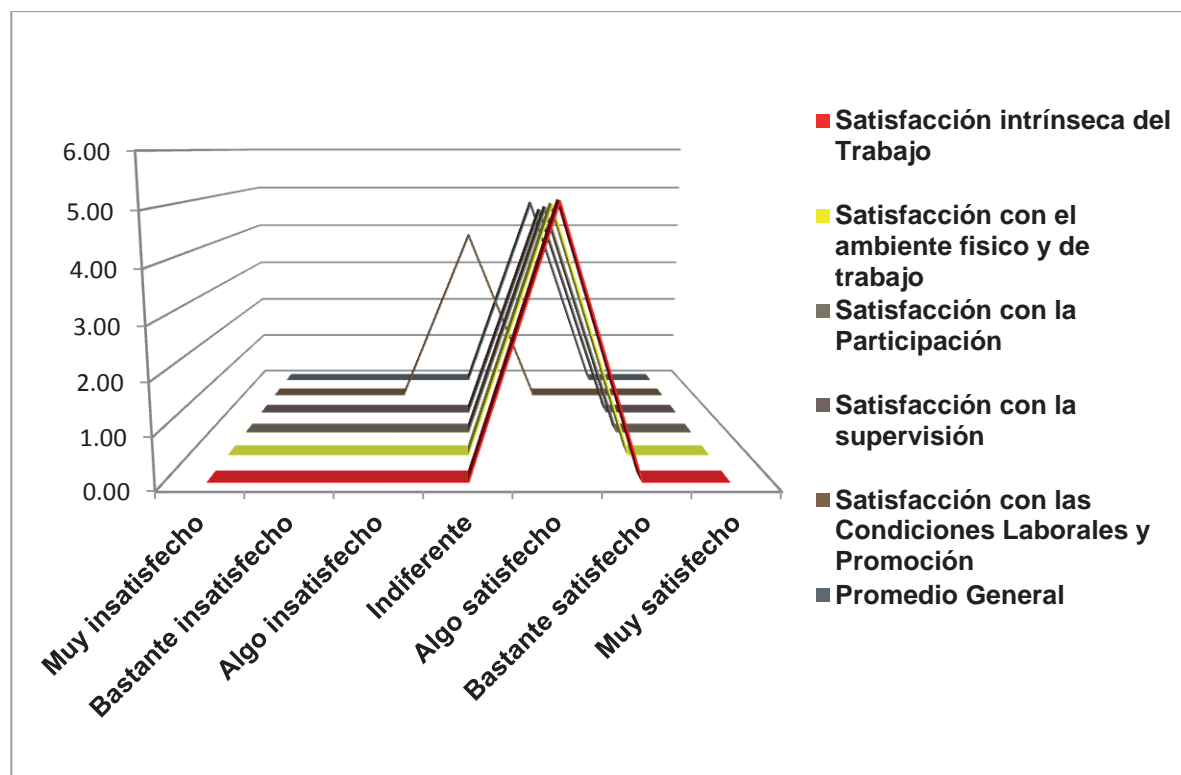


Figura 25. Promedio general de la Satisfacción Laboral

La tabla 7 refleja que en cuanto a la Satisfacción Laboral, los 23 sujetos investigados, presentan una puntuación mínima de 2.74 y máxima de 5.74 con una media de 4.65, por lo que las trabajadoras, conforme a las puntuaciones de 1 a 7 de la escala de Satisfacción Laboral, indican que se encuentran “Algo Satisfechas”.

TABLA 7. PROMEDIO GENERAL DE SATISFACCIÓN LABORAL.

	N	Mínimo	Máximo	Media
Promedio de Satisfacción Laboral	23	2.74	5.74	4.6503
N Válido (según lista)	23			

2. RESULTADOS INFERENCIALES

Los resultados obtenidos, que se observan en la tabla 8, se procesaron con la prueba de U de Mann-Whitney, y se obtiene en cuanto a los aspectos medidos lo siguiente:

La satisfacción laboral total en ambos grupos se encuentra igual, es decir, no hay diferencias estadísticamente significativas, ocurriendo la misma situación en los aspectos de satisfacción con la supervisión, satisfacción con las condiciones laborales, satisfacción con el ambiente físico de trabajo y la satisfacción intrínseca. Por lo tanto, las Hipótesis nulas: 1 que tiene que ver con la satisfacción con la supervisión, la hipótesis 2 con la satisfacción con las condiciones laborales y de promoción, la hipótesis 3 satisfacción con el ambiente físico de trabajo, y la hipótesis 5 satisfacción intrínseca del trabajo se aceptan.

En la satisfacción con la participación sí existen diferencias estadísticamente significativas en ambos grupos, por lo que se rechaza la hipótesis nula 4 y se aceptan las hipótesis de investigación 1, 2, 3 y 5.

TABLA 8. RESULTADOS INFERENCIALES

Resumen de prueba de hipótesis				
	Hipótesis nula	Test	Sig.	Decisión
1	La distribución de Prom. Satisfacción Laboral es la misma entre las categorías de Grupo.	Prueba U de Mann-Whitney de muestras independientes	.141 ¹	Retener la hipótesis nula.
2	La distribución de Satisf. Supervisión es la misma entre las categorías de Grupo.	Prueba U de Mann-Whitney de muestras independientes	.557 ¹	Retener la hipótesis nula.
3	La distribución de Satisf. Cond. Laborales es la misma entre las categorías de Grupo.	Prueba U de Mann-Whitney de muestras independientes	.277 ¹	Retener la hipótesis nula.
4	La distribución de Satisf. Amb. Físico es la misma entre las categorías de Grupo.	Prueba U de Mann-Whitney de muestras independientes	.557 ¹	Retener la hipótesis nula.
5	La distribución de Satisf. Participación es la misma entre las categorías de Grupo.	Prueba U de Mann-Whitney de muestras independientes	.019 ¹	Rechazar la hipótesis nula.
6	La distribución de Satisf. Intrínseca es la misma entre las categorías de Grupo.	Prueba U de Mann-Whitney de muestras independientes	.305 ¹	Retener la hipótesis nula.

Se muestran las significancias asintóticas. El nivel de significancia es .05.

¹Se muestra la significancia exacta para esta prueba.

CAPITULO 4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

1. DISCUSIÓN

La Satisfacción Laboral, es una de las situaciones más estudiadas en el ámbito del Comportamiento Organizacional, porque está asociada al desempeño; lo que equivale a esperar que los trabajadores más satisfechos sean también los más productivos. Por otra parte, la satisfacción con el trabajo es de gran interés para los directivos y para los líderes de equipos dentro de las organizaciones, debido a que refleja, por medio de las actitudes de los empleados el grado en que se encuentran conformes con su trabajo, dichas actitudes estarán definidas por las características del puesto.

Es un tema importante dentro de las instituciones, porque indica la habilidad de la organización para identificar y satisfacer las necesidades de los trabajadores en relación con las condiciones laborales en las que desempeñan su trabajo. En investigaciones relacionadas con el tema, se ha demostrado que los directivos que consiguen ubicar lo que sus empleados desean de su trabajo, están en disposición de diseñar un clima organizacional que promueva un excelente servicio, acondicionándose a las aspiraciones del personal y teniendo un amplio conocimiento sobre los factores de satisfacción y motivación de la fuerza laboral.

Según Robbins (2004), se define a la Satisfacción Laboral como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características propias del puesto como las percepciones que tiene el empleado en relación con lo que desea de su puesto.

A los empleados les interesa un ambiente de trabajo que les permita bienestar personal y les facilite hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar propiciarán un mejor desempeño y favorecerán la satisfacción laboral. Por otro lado, se ha mencionado que un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado una mayor satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Así también, las promociones o ascensos ofrecen la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan

el status social de la persona, situaciones que influyen tanto en la satisfacción como en la motivación y que a su vez redundarán en una mayor productividad.

La evaluación que pueda hacer un empleado respecto a su trabajo de qué tan satisfecho o insatisfecho se encuentre, será el resultado de la suma de varios aspectos; por ello, es relevante hacer mención que respecto a la evaluación de Satisfacción Laboral en la investigación realizada a las trabajadoras de una guardería infantil, se encontró que está determinada por factores organizacionales, como son: la supervisión, las condiciones laborales y de promoción, el ambiente físico de trabajo, la participación y la motivación intrínseca del trabajo, mismos aspectos que fueron medidos en este estudio. Además de tomar en cuenta estos aspectos, está fundamentado que la satisfacción laboral también será el resultado de la percepción que tienen los empleados acerca del bienestar que su empleo les proporciona. Por lo que, resulta necesario recordar que el proceso de percepción es la forma en que cada persona visualiza su entorno y lo manifiesta por medio de su comportamiento.

En cuanto a los resultados, las trabajadoras de ambos grupos estudiados, se encuentran satisfechas de manera general respecto a su trabajo sin ser un factor relevante el que se encuentren trabajando en contacto directo o indirecto con los niños.

Los aspectos que condicionan el comportamiento del individuo dentro del sector de trabajo son los siguientes: la tarea a desempeñar, los beneficios como es el sueldo, las prestaciones, la seguridad que el trabajador experimenta dentro de la organización, el respeto con que se le trata, la participación, las oportunidades de crecimiento y por último el reconocimiento del supervisor.

Otro aspecto estudiado en cuanto a la Satisfacción Laboral es la satisfacción con la supervisión, el cual integra las siguientes cuestiones: las relaciones personales con los superiores, la supervisión que ejercen, la proximidad y frecuencia con que es supervisado, la forma en que sus superiores juzgan su tarea y el apoyo que recibe de sus superiores. El resultado obtenido en este rubro, demostró que las trabajadoras de ambos grupos están “Algo Satisfechas”.

Es importante resaltar que las trabajadoras de ambos grupos han solicitado verbalmente en reuniones con la representante legal de la guardería, más apoyo y orientación de sus respectivos supervisores acerca de cómo hacer mejor su trabajo y al momento de ser supervisadas, piden no solamente ser observadas sino ayudadas respecto a que las supervisoras se integren y colaboren con ellas y con los niños. De aquí que la supervisión no se restrinja solamente a observar qué y cómo están haciendo su trabajo los empleados, sino que haya retroalimentación ya sea para felicitar o bien para indicar el procedimiento adecuado, lo que propicia la comunicación y un mejor clima laboral.

La satisfacción con las condiciones laborales y de promoción está referida al salario que reciben, a las oportunidades de formación que les ofrece la guardería, las oportunidades de promoción, el grado en que la guardería cumple con el convenio, las disposiciones y leyes laborales y la forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales. Los resultados que se obtuvieron en la guardería, fueron que las trabajadoras de ambos grupos, se encuentran “Indiferentes” frente a este factor. Las trabajadoras se muestran sin interés respecto a si los directivos les dan facilidades de formación y de promoción. Cabe mencionar que un factor que puede incidir en estos hallazgos es el hecho de que la mayoría de las trabajadoras son sindicalizadas, y por lo mismo cuentan con su propio contrato sindical, sin hasta la fecha aceptar completamente el contrato colectivo propuesto por la representante legal de la guardería. Lo anterior brinda a las trabajadoras sindicalizadas, cierta seguridad laboral y estabilidad en el puesto, por ello es que se puede entender la actitud que presentan de despreocupación. En contraste, el personal de confianza, se encuentra indiferente porque su formación profesional no les deja tener oportunidades de promoción. En cuanto al salario, las trabajadoras se encuentran insatisfechas. Cabe hacer la mención que de acuerdo al nivel jerárquico varía el salario, es decir, la directora cuenta con el salario más alto, las coordinadoras cuentan con el mismo salario, y el resto del personal la misma ganancia. El salario por un lado para las sindicalizadas se eleva cada año debido a que de esta manera está estipulado en su contrato y por otro lado al personal de confianza se aumenta de igual forma anualmente pero este incremento estará basado en una evaluación de desempeño de 360° grados y una autoevaluación. Con base en los resultados obtenidos la representante legal eleva el salario. Con relación a los beneficios, se manejan de forma igualitaria para todo el personal

de la guardería: bono por puntualidad, por asistencia, despensa y días económicos los cuales se refiere a que pueden gozar de cinco días al año sin trabajar con goce de sueldo y entre las deducciones se encuentra el ISPT y el Seguro Social.

Por otra parte, es importante señalar que respecto a la indiferencia que presentan las trabajadoras, ésta puede repercutir en el ambiente laboral porque impide las buenas relaciones, limita la posibilidad de que las personas se conozcan, bloquea la comunicación y genera resentimiento impidiendo la búsqueda de acuerdos.

En cuanto a la dimensión del Ambiente físico de trabajo la cual es relativa a la limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo, el entorno físico y el espacio de que disponen en su lugar de trabajo, la iluminación, la ventilación y la temperatura del local de trabajo, las trabajadoras investigadas manifiestan por medio del cuestionario aplicado, que se encuentran “Algo satisfechas” respecto a esta dimensión.

Es necesario señalar que las salas de atención para los menores, son muy pequeñas debido a que anteriormente la guardería era una casa habitación y ésta la fueron adaptando, por lo que carece de una estructura planeada específicamente para las necesidades de una guardería. Las salas no cuentan con suficiente ventilación e iluminación. Para los menores que aún utilizan pañal, las maestras constantemente los están cambiando y debido a la escasa ventilación, los olores se concentran, por lo que se les realizó un rol a las auxiliares de limpieza con la finalidad de que frecuentemente acudan a las salas y limpien los botes de basura. Por otro lado, en la sala de atención en donde a los menores se les está entrenando en control de esfínteres, cabe hacer la mención de que ellos utilizan bacinicas y el área en donde están ubicados es demasiado pequeña y reducida; aparte de no tener suficiente iluminación; esta misma sala, se encuentra conectada con los baños de otra sala en donde es inexistente alguna ventila o extractor de olores.

Los aspectos relacionados con esta dimensión, no han permitido a las trabajadoras contar con un buen rendimiento y lograr operar correctamente debido a que se reciben quejas por parte de ellas respecto a que si las salas son demasiado calurosas consecuentemente los menores se vuelven más inquietos y las trabajadoras que están en edad de menopausia se

quejan y presentan sudor constantemente y si las salas son demasiado frías los menores presentan enfermedades de vías respiratorias, tomando en cuenta que en las diferentes temporadas del año cambia la temperatura.

Respecto a la satisfacción con la participación referida a la capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo, su participación en las decisiones de su departamento o sección y en cuanto a su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa. En este caso los resultados arrojan que las trabajadoras en contacto directo con los niños están “Algo satisfechas” mientras que las trabajadoras en contacto indirecto con los niños se encuentran “Bastante satisfechas”.

Las trabajadoras de ambos grupos se sienten satisfechas en relación con este factor, sin embargo esta es la única dimensión en donde existen diferencias estadísticamente significativas, las cuales tienen origen en las distintas actividades que desempeñan los grupos. Se sabe que el grupo en contacto indirecto con los niños está integrado por las coordinadoras, así como la jefa de cocina y educadora, ellas participan más en los procesos de toma de decisiones; así como procuran la obtención de determinados objetivos los cuales son comunicados al personal que tienen a su cargo.

Una de las funciones en las que coinciden ambos grupos, es en dirigir, supervisar y orientar, sin embargo, el grupo directo únicamente es receptor de indicaciones en cuanto a las decisiones establecidas por el grupo indirecto.

Como se ha establecido a lo largo de la investigación bibliográfica, uno de los métodos que más se utilizan para crear un mejor entorno laboral es la participación de los empleados. Ésta se puede lograr a través de la utilización de cierto número de métodos sistemáticos que permiten a los empleados desempeñar un papel activo en las decisiones que los afecta, así como en su relación con la organización. Mediante estos métodos, los empleados adquieren un sentido de responsabilidad, de “pertenencia”, incluso, sobre las decisiones en que participan. Para obtener éxito, las oportunidades aisladas de participar en algunas decisiones no son suficientes; es necesario que la práctica participativa se vuelva parte integral de la filosofía de la empresa (Werther y Davies, 2000).

La última dimensión explorada fue la Motivación intrínseca del trabajo, que se refiere a la satisfacción que les produce su trabajo por sí mismo, las oportunidades que le ofrece el trabajo de hacer aquello que gusta o en lo que se destaca y los objetivos, metas y producción a alcanzar. Los resultados conseguidos reflejan que las trabajadoras están “Algo satisfechas” en esta dimensión.

Algunas de las trabajadoras que están en sala de atención con los menores, no cuentan con el perfil de asistentes de educadoras o bien educadoras por lo que las funciones que tienen que desempeñar directamente al trato con los menores, no les produce agrado, sin embargo continúan laborando ahí por necesidad. Varias de las trabajadoras en contacto directo con los menores han expresado que les gustaría encontrarse preferentemente en el departamento de cocina o área de intendencia. Por otra parte, cuando hay días festivos, se le ofrece al personal la oportunidad para que destaque en lo que le gusta, por ejemplo algunas maestras o coordinadoras les agradan las manualidades, a otras se les facilita bailar, cantar o actuar.

Es fundamental señalar la importancia que tiene la administración de recursos humanos en las organizaciones, que se encarga, entre muchas otras actividades o funciones, de reclutar al personal que labora en una empresa buscando siempre personas con las capacidades, actitudes, y habilidades adecuadas para cada puesto.

Werther y Davis (2000) definen a la administración de recursos humanos como la manera en que los esfuerzos de los gerentes y directivos se relacionan con todos los aspectos del personal y demuestra las contribuciones que los profesionales del área hacen en este campo.

Las obligaciones del Departamento de Recursos Humanos son diversas, entre las que se puede encontrar el planear los requisitos para el personal, reclutar a los mejores candidatos, seleccionar nuevos empleados, orientarlos, capacitarlos, atender su seguridad y salud, entre muchos otros.

Como resultado de una correcta administración y ejecución de los recursos humanos, se espera que el empleado sea funcional en el puesto a desempeñar y sienta satisfacción en su trabajo.

Considerando el caso de la guardería infantil en donde se llevó a cabo la investigación; al momento en que se planeó el proyecto de la guardería, no se realizó una adecuada ejecución de los procesos de recursos humanos por el simple hecho de que ni siquiera existía el departamento de Recursos Humanos. Se observa en los resultados obtenidos de los datos sociodemográficos, que el personal sindicalizado en su mayoría no cuenta con un nivel de escolaridad como lo requiere el manual en el perfil de puesto, por lo que las trabajadoras están ocupando puestos no compatibles a su nivel escolar y probablemente tampoco a sus habilidades. Por otra parte al conocer los perfiles psicolaborales que les fueron aplicados años después de haber sido inaugurada la guardería y esto debido a un cambio de administración que sufrió la guardería, éstos fueron aplicados por una de las nuevas dueñas de la guardería quien es Licenciada en Psicología. En algunos de los exámenes psicolaborales, menciona que no son personas que trabajan fácilmente en equipo.

Se encontró que las trabajadoras de la guardería, forman parte de un sindicato el cual se estableció al poco tiempo en que empezó a dar servicio la guardería, por lo que en la actualidad la administración de la guardería, difícilmente puede reubicar a las trabajadoras o bien renovar al personal y por lo tanto la organización se encuentra sin movimiento, sin cambios, en un modo estático esto dándoles a las trabajadoras cierta seguridad laboral.

Las trabajadoras sindicalizadas tienen varios años trabajando para la guardería, ellas se han relacionado con diferentes compañeras en categoría de personal de confianza, lógicamente el personal de confianza ha tenido distintas formas de trabajar, sin embargo por algún motivo han dejado la guardería y se ha contratado a diferente personal, y las trabajadoras sindicalizadas comentan frecuentemente la palabra: “es que anteriormente” negándose rotundamente al cambio justificándose por el hecho de que “siempre lo han hecho así” y así es como les funciona. Lo cual indica que están negadas en gran medida a los cambios.

En todas las organizaciones existe personal que no ha experimentado un cambio en trabajos anteriores o en su propia empresa, sus actividades no han sufrido modificaciones, por lo tanto no tiene claro que una transformación es parte de las organizaciones y de los

procesos dentro de las mismas, además influyen la personalidad de cada empleado y todo esto comienza a poner una resistencia a lo nuevo.

Chiavenato (2004) define cambio como transitar de una situación a otra distinta. Tiene como sinónimo la palabra transformación. Además menciona que la gente no está preparada para el cambio, sin embargo, enfrentan la situación con resistencia, miedo, lo perciben como un riesgo e involucra situaciones no previstas para la organización.

Robbins (2004), señala que se debe tomar en cuenta que los procesos de cambio no resultan fáciles, porque no todas las personas están dispuestas a realizar esfuerzos en este sentido, y en ocasiones aunque se encuentren dispuestas, existe la posibilidad de regresar a antiguos patrones de conducta.

Sin embargo, como el mundo cambia a cada momento y muy rápidamente, el cambio es la única constante en nuestras vidas. El cambio implica transformación, devenir, es decir, estar en movimiento.

Los resultados del estudio de investigación y la revisión teórica, permiten realizar un análisis en donde se refleja que la satisfacción laboral, tiene una relación estrecha con aspectos de desarrollo organizacional, capacitación y actualización para el desempeño, así como mejorar y mantener correctamente las condiciones laborales, de esta manera la organización funciona adecuadamente y no se desvía de su objetivo.

Los trabajadores que se encuentran satisfechos frente a su trabajo, superan dificultades que se lleguen a presentar, fluye la comunicación entre los miembros, hay más productividad, trabajo en equipo, buenas relaciones y mejor desempeño el cual favorece un clima organizacional, en donde el trabajo para las personas resulta ser un lugar agradable y es ameno.

Se sabe que el buen funcionamiento de una organización, depende en gran porcentaje de las actitudes y empeño que los empleados enfoquen hacia su trabajo. Sin embargo, existen individuos que se dedican única y exclusivamente a cumplir y terminar con su jornada, dejando a un lado la calidad, y adoptando actitudes negativas que transmiten al resto de sus compañeros, la cual repercute en el servicio y afecta el desarrollo de la

empresa. Se sabe que un empleado entre más necesidades tenga más insatisfecho estará, sin embargo, mientras esas necesidades sean atendidas y resueltas, presentará satisfacción laboral.

Los individuos satisfechos, son productivos y se enfocan a la calidad del trabajo que realizan, por lo tanto es indispensable que frecuentemente se esté monitoreando la satisfacción laboral de los miembros de la organización y estar mejorando e identificando aquellos aspectos que hacen que estén contentos y con cuáles descontentos. Es preciso conocer la situación real de la organización y aspectos de cómo es percibida por los trabajadores, utilizando ésta como un medio para tomar decisiones en beneficio de la organización y de las personas que la conforman.

2. CONCLUSIONES

Se considera que la satisfacción laboral es el grado de bienestar que un trabajador logra alcanzar respecto a su trabajo, es decir, le gusta ir a trabajar, se encuentra motivado con lo que realiza, asume las responsabilidades que posee, disfruta de las relaciones con sus compañeros y la forma en que es supervisado, se encuentra contento con la remuneración, etc. De la misma manera, la insatisfacción laboral se puede dar en casos en donde el trabajador percibe que no cuenta con un ambiente laboral adecuado ni con los elementos necesarios para ejecutar bien su trabajo, lo anterior reflejado por medio de las actitudes. Por lo que se espera que una persona satisfecha con su trabajo sea más productiva en contraste con una persona insatisfecha con su trabajo. La satisfacción en el trabajo es importante en cualquier tipo de trabajo; no sólo en cuestión del bienestar que desean los empleados en su lugar de trabajo, sino también en términos de productividad y calidad.

Es relevante tratar de cambiar las percepciones de los trabajadores cuando se tienen malas interpretaciones basadas en información incorrecta, por medio de la comunicación eficiente y oportuna, porque la comunicación, es considerada como una herramienta que permite transmitir información, también favorece el conocimiento entre las personas, mejora y fortalece las relaciones entre los compañeros de trabajo, y permite sensibilizar hacia las diferencias individuales.

Cabe señalar que la satisfacción laboral de los empleados, se convierte en el punto clave para las organizaciones, ya que el personal es importante para alcanzar los objetivos y metas organizacionales, así como también es clave el aspecto de la motivación, porque la falta de motivación, genera que el personal no se esfuerce por hacer un mejor trabajo, evite su lugar de trabajo y a la menor oportunidad abandone su labor, de esta manera empieza a centrar su atención mayormente en aspectos económicos. Por lo tanto, es un gran desafío para el departamento de Recursos Humanos de la organización, precisamente para estimular políticas que desarrollen otros aspectos no monetarios pero que sí influyen en la satisfacción de los trabajadores.

Con la intención de que el personal en donde se realizó el estudio de investigación, se evalúe con niveles elevados de satisfacción laboral, un aspecto básico es que se propicie

un favorable entorno laboral, ya sea mejorándolo a través del desarrollo organizacional, a través de capacitaciones de tal forma que se puedan potenciar las capacidades del trabajador y relaciones entre compañeros mediante la estimulación de cursos; la capacitación es necesaria ya que por medio de ésta, se obtiene preparación para mejorar las competencias, cumplir con calidad las funciones del puesto de trabajo y ser productivos; este conjunto de acciones, permite crear, mantener y elevar conocimientos, habilidades y actitudes para asegurar un desempeño exitoso.

La participación activa de los empleados, es un método que se utiliza para fomentar un buen entorno laboral, porque los trabajadores desempeñan un papel activo en las decisiones que los afectan, así como en su relación con la organización. Aparte de generarles un sentido de pertenencia y responsabilidad sobre las decisiones en que participan.

El tipo de cultura en las organizaciones representa una forma de vida, ésta se deriva del comportamiento organizacional el cual incluye las actitudes personales y los factores de motivación de los empleados. La cultura influye en la motivación, en el desempeño y en la satisfacción con el trabajo, ya que los empleados esperan recompensas y estímulos mismos que están basados en la percepción que tienen de la cultura de su organización.

Con relación a la investigación bibliográfica realizada y de acuerdo con la clasificación de Luna y Pezo (2005), se puede ubicar a la guardería con un tipo de cultura rutinaria, lo que significa que las decisiones se toman a nivel directivo sin dar oportunidad de que las trabajadoras puedan participar expresando su punto de vista respecto a la decisión. Por otra parte, las empleadas realizan sus funciones por costumbre dejando a un lado el contexto, es decir, la finalidad por lo que realizan sus labores, y también olvidando la creatividad. Es importante buscar estrategias para mejorar la cultura en la guardería, que aunque no se pueda cambiar como tal porque las culturas están fundamentadas en los valores, en actitudes, en comportamientos, en las creencias y los principios que constituyen los cimientos del sistema de la organización, sin embargo se puede contribuir estableciendo objetivos claros y metas precisas, que esto a su vez traerá como consecuencia un incremento de la satisfacción en las trabajadoras y así mismo se cuente con un desempeño eficaz, ya que el personal sabrá hacia dónde se dirige.

Ahora bien, siendo la guardería una empresa de servicio se debe reconocer la necesidad que hay de mejorar éstos para poder ser competitivos. Generalmente se considera que con el hecho de exigir calidad en el trabajo que desempeña cada uno de los miembros de la organización es suficiente, pero en realidad es muy importante la calidad en el servicio, de tal forma que los clientes queden satisfechos.

Por lo mismo, para que haya un buen servicio, adecuado y de calidad, el sistema o sistemas diseñados y establecidos en la organización tendrán que operar de manera fiable y sostenida en el tiempo; pero con un nivel de desempeño que sea aceptado y reconocido por el cliente, haciendo énfasis tanto a los clientes externos como internos.

Por otra parte, resaltar la importancia de que los trabajadores estén en correspondencia con las transformaciones del medio ambiente, es decir, logren adaptarse y tengan una actitud positiva ante los cambios, así también ser los principales ejecutores de dichas transformaciones, como consecuencia se mejoraran sus conocimientos, habilidades y actitudes, por lo que se convertirá y se considerará una institución competitiva por su capital humano.

El hecho de que la organización introduzca y maneje cambios para el mejoramiento organizacional, puede ser una tarea compleja y de grandes retos que los directivos tienen que afrontar. Para esto, el trabajador tiene un rol fundamental, que debe iniciar con la identificación del nivel de satisfacción, ya que si el trabajador se encuentra desmotivado, es una situación difícil que requiere dedicación y tiempo para identificar las razones de la insatisfacción y definir factores de motivación que se pongan en práctica con el trabajador desmotivado.

En esta investigación, se pudo conocer la satisfacción laboral de las trabajadoras de una guardería infantil, así como los aspectos que influyen en ésta. A partir de los resultados del estudio realizado, se puede concluir con que se cumplió satisfactoriamente con el objetivo general, porque se evidenció que no existen diferencias significativas en la satisfacción laboral de las trabajadoras de la guardería infantil que se encuentran trabajando en contacto directo con los niños y de las que se encuentran trabajando en contacto indirecto con los niños.

Los resultados encontrados sugieren básicamente que las trabajadoras en general se encuentran satisfechas con su trabajo, sin ser un factor influyente el hecho de que trabajen directa o indirectamente con los menores. Sin embargo es necesario mencionar un hallazgo relevante el cual se trata de que la satisfacción de las trabajadoras, se encuentra dentro de los rangos más bajos de la escala del cuestionario, lo cual refleja la necesidad de prestar atención a los aspectos puntuados inferiormente con la finalidad elevar la satisfacción de las trabajadoras brindándoles los elementos de los que requieren para realizar su trabajo.

Un gran aporte del estudio, fue corroborar la necesidad de conocer la satisfacción laboral de los trabajadores en las instituciones por medio de cuestionarios, de tal forma que la organización le haga saber al personal que ellos son una herramienta fundamental para las empresas y que éstas se interesan por su bienestar para que logren desempeñar exitosamente su trabajo contando con los elementos necesarios para llevarlo a cabo.

Frecuentemente se debe realizar evaluaciones para determinar qué y cómo se están llevando a cabo los procesos y qué se debe mejorar; esto con el fin de crear una retroalimentación que permita que siempre se esté haciendo bien el trabajo y se falle cada vez menos.

Los representantes de las organizaciones deben crear consciencia de que hoy en día el factor humano es el recurso más valioso de una organización, porque es el que tiene la capacidad de desarrollar las competencias necesarias para poseer ventajas competitivas, por tanto es necesario atender la satisfacción laboral de cada trabajador.

Aparte de que si prestan atención al aspecto de Satisfacción Laboral, estarán cuidando el bienestar de sus recursos humanos, que en definitiva son el activo, más importante con el que cuentan.

LIMITACIONES Y SUGERENCIAS

1. LIMITACIONES

Dentro de las limitaciones de esta investigación por un lado fue el hecho de tener que consultar a la representante del sindicato respecto a la aplicación del Cuestionario de Satisfacción Laboral explicándole los beneficios de la ejecución de éste y a su vez ella comentárselo al resto de las integrantes del sindicato. La mayoría de las trabajadoras por ser afiliadas a un sindicato, no se mostraron con disposición de que el cuestionario de Satisfacción Laboral les fuera aplicado en horas fuera de trabajo ya que esto para ellas implicaría horas extras. Por lo que se les tuvo que aplicar durante la jornada, con tiempo limitado y en grupos, procurando que se integraran a sus labores a la brevedad posible, lo cual hace pensar en la posibilidad de que pudieron haberlo contestado más atinadamente contando con el tiempo que cada una de las trabajadoras ocupara.

2. SUGERENCIAS

Los resultados de este trabajo pueden considerarse como el punto de partida para generar un plan que permita a través de acciones estratégicas, ayudar a superar las dificultades que presenta la organización, fortaleciendo aquellos aspectos positivos y dándole solución a aquellos negativos. Sería ideal llevar a cabo una reunión con la representante de la guardería para despertar la reflexión acerca de las condiciones laborales en las que se desenvuelven las trabajadoras, crear conciencia acerca de los resultados obtenidos, a fin de proponer instancias que permitan mejorar las características del trabajo, las cuales no generan un nivel esperado de satisfacción en las trabajadoras actualmente, con la finalidad de mejorar el clima laboral, así como las condiciones de trabajo, aparte de hacer énfasis en la importancia que tiene estar pendiente de la satisfacción laboral, así como la capacitación constante del grupo. Mejorar y fortalecer las relaciones entre las supervisoras y su personal a cargo.

Los representantes de la guardería, no deben olvidar que tratan con seres humanos, individuos, con aspiraciones, necesidades, logros, que no pueden ser ignoradas, se debe al contrario estar atento sobre ellas, dando paso a estímulos que permitan que el trabajador se sienta reconocido, no como un objeto más de producción, sino, como alguien que aporta sus conocimientos, habilidades, de tal forma que se beneficien todos los que integran el equipo de trabajo generando así mayor productividad.

Para obtener mayor satisfacción laboral de las trabajadoras de la guardería en donde se llevó a cabo el estudio de investigación, sería importante considerar la oportunidad de transferir a las trabajadoras a otros puestos para obtener una mayor armonía entre las características de ellas y las del puesto. La promoción del personal de una institución es una posibilidad para motivar a los empleados, al buscar personal capacitado al interior de la organización y no exteriormente o empear las habilidades con el puesto.

Para el caso de la guardería, se recomienda el Desarrollo Organizacional como estrategia de mejora, para que, a través de un consultor externo, se analice el funcionamiento de la guardería, identifique necesidades, y genere cambios, y principalmente obtenga datos sobre el funcionamiento de la empresa, y visualice oportunidades de mejora. También

diseñe estrategias de corrección, desarrollo, capacite o enseñe a las personas para que mejoren sus hábitos de trabajo para favorecer la eficiencia y efectividad y por lo tanto la productividad. Por otra parte confronte a personas o grupos, sugiera soluciones, e intervenga en forma directa para asegurar que se tomen previsiones para evitar errores o fracasos en los procesos de cambio planeado.

Finalmente es necesario recordar la importancia de la correcta ejecución de los recursos humanos en las organizaciones a través del área de Recursos Humanos, ya que de esta forma se puede conquistar y mantener a las personas en la organización, trabajando y dando al máximo de sí, con una actitud positiva y favorable, evaluando la potencialidad física y mental de los trabajadores, así como su aptitud para el trabajo.

REFERENCIAS

Acuña, J. (2004). *Mejoramiento de la calidad. Un enfoque a los servicios*. Costa Rica: Tecnología de Costa Rica.

Amador, C. (2011). *Procedimiento para la organización de los Recursos Humanos en la guardería del esquema vecinal comunitario*. Recuperado el 26 de abril de 2012 de: <http://siag.imss.gob.mx/instalacionsiag/Guarderías/Normas/Archivos/ManualProc.VecinalComunitario/F-6Proc-Rec.%20HumanosVec.Com..pdf>

Blanch, J. (2003). *Teoría de las relaciones laborales: Fundamentos*. España: UOC.

Bonillo, D. y Nieto, F. (2002). *La satisfacción laboral como elemento motivador del empleado*. Universidad de Almería. Recuperado de: <https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:HI6lJyhVvS4J:www.uhu.es/publicaciones/ojs/index.php/trabajo/article/download/166/274+kalleberg+satisfaccion+laboral>

Caballero, J., Fernández, C. y García E. (2003). *Satisfacción de los secretarios de centros educativos*. Revista Electrónica de Investigación y Evaluación educativa. Recuperado el 10 de marzo de 2012, de http://www.uv.es/RELIEVE/v9n2/RELIEVEv9n2_7.htm

Caballero, K. (2002). *El concepto de satisfacción en el trabajo, y su proyección en la enseñanza*. Recuperado de: www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf

Cabanyes, J. (2000). *Percepción normal y patológica: Una aproximación a sus implicaciones pedagógicas*. Revista Complutense de Educación. Vol. 11, nº 1. Recuperado el 10 de marzo de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=150295>

Calvante, J. (2004). *Satisfacción en el trabajo de los directores de las escuelas secundarias públicas*. Tesis doctoral. Brasil. Disponible en: <http://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/5042/jjcs1de1.pdf?sequence=1>

Calidad de Vida, definición (2009) recuperado el 10 de marzo 2012 de <http://es.scribd.com/doc/74808798/EL-CONCEPTO-DE-CALIDAD-DE-VIDA>.

- Castillo, J. (2006). *Administración de personal. Un enfoque hacia la calidad*. Colombia: ECOE
- Chiang, M., Martín, J. y Núñez, P (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. España: S.L.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw Hill.
- Clifford, G. (2002). *Reflexiones antropológicas sobre temas filosóficos*. España: Paidós.
- Cloninger, S. (2003). *Teorías de la personalidad*. México: Pearson.
- Cosacov, E. (2005). *Introducción a la Psicología*. Argentina: Brujas.
- Cuellar, M. (01 septiembre 2009). *Un instrumento de medición de la calidad de servicio en alojamiento rurales con autenticidad rural*. Tesis de maestría. Universidad de Girona. Recuperado de: <http://dugi-doc.udg.edu/bitstream/10256/2920/1/Cuellar-Salazar-MariaSonia.pdf>
- Davenport, T. (2000). *Capital humano*. España: Edipe.
- Davis, K. y Newstrom, J. (1999). *El comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Díaz, C.Z. (2005). *Estilos de vida y satisfacción laboral*. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid. Recuperado de: www.ucm.es/BUCM/tesis/fsl/ucm-t28680.pdf
- Diccionario de la Lengua Española. (2005). Espasa-Calpe. Disponible en: <http://www.wordreference.com/definicion/instituci%C3%B3n>
- Dirección de educación elemental. (19 de agosto del 2004). Antecedentes de la educación inicial. Recuperado de: http://www.iebem.edu.mx/index.php?action=print&art_id=89

- Domínguez, H. (2006). *El servicio invisible: Fundamento de un buen servicio al cliente*. Bogotá: Ecoe.
- Donnelly H, Gibson, L, Ivancevich, M. (2004). *Las organizaciones: Comportamiento, estructura y procesos*. México: Mc Graw Hill.
- Dubrin, A. (2004). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. México: Thomson.
- Farrel, M. (2003). *Teoría de las relaciones laborales. Fundamentos*. España: UOC.
- Fernández, M. (1999). *Diccionario de Recursos Humanos*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.
- Freeman, E., Gilbert, D. y Stoner, J. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Forgus, R y Melamed, L. (2003). *Estudio del desarrollo cognoscitivo*. México: Trillas.
- Furnham, A. (2001). *Psicología Organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Alfaomega. Oxford.
- Garza, J. (2000). *Administración contemporánea*. México: McGrawHill.
- Gaviria, A. (Junio del 2009). *Concepto de calidad de vida, Escenarios de la salud pública*. Recuperado el 08 de marzo de 2012 de: <http://es.scribd.com/doc/74808798/EL-CONCEPTO-DE-CALIDAD-DE-VIDA>
- Gleizes, J. (2000). *El capital humano*, recuperado el 23 de febrero 2012 de: <http://multitudes.samizdat.net/El-capital-humano>
- González, M. (2006). *Habilidades directivas*. España: INNOVA.
- Guardería, definición (2011). Del Instituto Mexicano del Seguro social. Recuperado el 10 de marzo de 2012 de <http://www.imss.gob.mx/guarderías/Pages/index.aspx>
- Guillen, C. y Guil, R. (2000). *Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales*. México: McGrawHill.
- Gutiérrez, T. y Pérez, V. (2005). *Procesos psicológicos básicos. Un análisis funcional*. España: Pearson educación.

- Hellriegel, D., Jackson, S., Slocum, J. (2006). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. México: Thomson.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2008). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Hernández, S. (2011). *Introducción a la Administración*. México: McGrawHill.
- Jiménez, E. (2007). Guarderías infantiles: Beneficios y riesgos. México. Disponible en: <http://www.trejos.com/Pediatrics/Sano/Guarderias.stm>
- Jiménez, M.R.y León, M.J. (Agosto, 2010). *Relación entre significado del trabajo y Satisfacción laboral*. Tesis de Licenciatura. México: UMSH
- Davies, K. y Newstrom, J. (2000). *El comportamiento humano en el trabajo*. España: McGraw Hill.
- Kotler, P. (2008). *Las preguntas más frecuentes sobre Marketing*. México: Paidós.
- Koontz, H. y Wehrlich, H. (2004). *Administración: Una perspectiva global*. México: McGraw Hill.
- Luna, R. y Pezo, A. (2005). *Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos*. Colombia: Convenio Andrés Bello.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw Hill.
- Magaña, S. y Ramírez, F.J. (2011) *La importancia de la capacitación como herramienta fundamental para la mejora de la calidad de los servicios que ofrece una guardería de la Ciudad de Morelia*. Tesis de Licenciatura, México: Universidad Vasco de Quiroga.
- Maturana, H. (2008). *El sentido de lo humano*. Argentina: Granica.
- Meliá, J.L. y Peiró, J.M. (1998) *La medida de la satisfacción en organizaciones laborales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23. Psicologemas*.

Muchinsky, P. (2002). *Psicología aplicada al trabajo*. México: Thomson Editores.

Mûnch, L. (2011). *Fundamentos de Administración*. México: Trillas.

Navarro, C. (2005). *Factores que afectan la satisfacción laboral de los profesionales en administración de empresas en Colombia*. Tesis doctoral. Recuperado el 11 de marzo de 2012 de:
http://www.ascolfa.edu.co/memorias/MemoriasCladea2009/upac01_submission_516.pdf

Niebel, B. y Freivaids, A. (2001). *Ingeniería industrial: Métodos, Estándares y Diseño del trabajo*. México: Alfaomega.

Neffa, C. (2003). *El trabajo humano*. México: Lumen Hvmanitas.

OIT (1977). *Introducción al estudio del trabajo*. Ginebra: OIT.

Palomba, R. (24 de julio 2002). *Calidad de vida*. Santiago, Chile. Disponible en:
http://www.eclac.org/celade/agenda/2/10592/envejecimientoRP1_ppt.pdf

Pérez, L, y Salazar, E. (2009). *Sociología*. México: Patria.

Porret, M. (2008). *Recursos Humanos: Dirigir y Gestionar personas en las organizaciones*. Madrid: ESIC.

Recursos, definición (2010), recuperado el 02 de marzo de 2012 de <http://www.definicion.org/recursos>).

Reyes Cortes, E.L. (Septiembre 2010). *Relación entre satisfacción con el trabajo y calidad de vida laboral*. Tesis de Licenciatura. México: UMSH

Ribeiro, D. y Sanchis J. (1999). *Creación y dirección de Pymes*. Madrid: Díaz de Santos.

Robbins, S. (1998). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.

Robbins S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.

Robbins, S. y Coutler, M. (2005). *Administración*. México: Prentice Hall.

Rodríguez, A. (2004). *Psicología de las organizaciones*. Barcelona: UOC.

Ruiz, P. (2005). *Gestión clínica en cirugía*. España: Aran.

Ruiz de Velasco, A. (2007). *Manual de derecho mercantil*. México: Gandhi.

Sainz (2001), *Análisis de recursos de la organización*. Revista AIBDA. Recuperado el 05 de marzo 2012 de <http://books.google.com.mx/books?id=xLvaR0T5cFQC&pg=PA45&dq=que+son+recurso>

Salgado, J., Remeseiro, C. e Iglesias, M. (2001). *El clima organizacional y Satisfacción laboral en una PYME*. Recuperado de: <http://www.psicothema.com/psicothema.asp?id=31>

Sistema de Información y Administración de Guarderías. IMSS (2010). Recuperado de: <http://siag.imss.gob.mx/>

Solis Urquiza, E. (Nov 2008) *La satisfacción laboral y su importancia en el mundo del trabajo: Una visión desde la teoría de los dos factores de Herzberg*. Tesis de licenciatura. México: UMSH

Soto, C. (2004). *Prontuario de Derecho del Trabajo*. México: Trillas.

Stewart, A. (1993). *Guarderías y cuidado infantil*. España: Morata, S.A.

Shultz, d. (1996). *Psicología industrial*. México: Mc Graw Hill.

Trabajo, definición (2005). Diccionario de la Real Academia Española. Recuperado el 10 de marzo 2012 de <http://buscon.rae.es/drael/SrvltGUIBusUsual?LEMA=trabajo>

Trabajador, definición. (29 de septiembre de 1997). Código del Trabajo. Recuperado el 04 de marzo de 2012 de: http://www.cortenacional.gob.ec/cn/wwwcn/pdf/leyes/codigo_trabajo.pdf

Urcola, J. (2011). *La motivación en uno mismo*. España: Esic.

Valdés, P. (mayo, 2001). *La percepción de supervisores y subordinados respecto a la relación del liderazgo con la satisfacción en el trabajo y la productividad*. Tesis doctoral. Tijuana. B.C. Disponible en: <http://www.posgrado.cetys.mx/downloads/tesis3.pdf>

Vargas, M. y Aldana, L. (2006). *Calidad y servicio. Conceptos y herramientas*. Colombia: ECOE.

Werther, J.W.B. y Davies, K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.

Willard, H. y Spackman, C. (2005). *Terapia Ocupacional*. Argentina: Médica Panamericana.

ANEXOS

Anexo 1. Ficha de identificación

Anexo 2. Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23.

Anexo 1. Ficha de identificación

DATOS GENERALES

1) **Estado civil:** Soltera () Casada () Unión libre ()

Divorciada () Viuda ()

2) **Edad**_____ años

3) **Domicilio:** Colonia:

4) Tiene hijos: si () no ()

DATOS LABORALES

1) **Actualmente trabaja en algún otro lugar:** SI () No ()

2) **Nivel de estudio:**

Primaria: Terminada () No terminada ()

Secundaria: Terminada () No terminada ()

Preparatoria: Terminada () No terminada ()

Licenciatura: Terminada () no terminada ()

Especialidad: ¿Cuál? _____ Terminada () No terminada ()

Otros, Especifique: _____ Terminada () No terminada ()

Puesto actual:_____

Experiencia en otras empresas: SI () NO ()

Horario de trabajo: Turnos fijos____ Turnos rotativos____

Anexo 2. Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23.



UNIVERSITAT DE VALÈNCIA
Unitat d'Investigació de Psicometria / Psychometrics Research Unit

LINEA DE INVESTIGACIÓN DE / LINE OF RESEARCH FOR

SAFETY PSYCHOLOGY / PSICOLOGÍA DE LA SEGURIDAD
DE LA SEGURIDAD

<http://www.uv.es/seguridadlaboral> Prof. Josep L. Melià

***CUESTIONARIO DE
SATISFACCIÓN LABORAL S20/23
J.L. Meliá y J.M. Peiró (1998)***



CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL S20/23

J.L.Meliá y J.M.Peiró (1998)

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

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1.0	2.0	3.0	4.0	5.0	6.0	7.0

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

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

Un tercer caso se le puede presentar cuando la característica que le proponemos *no está presente, ni pueda estar presente en su trabajo*. Son características que no tienen relación alguna, ni pueden darse en su caso concreto. Entonces escoja la alternativa, "4 Indiferente". Tal caso podría darse por ejemplo, si le propusiéramos para calificar "remuneración por kilometraje": y su trabajo además de estar situado en su misma población, fuera completamente sedentario sin exigir jamás desplazamiento alguno.

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

1	Las satisfacciones que le produce su Trabajo por sí mismo.	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1.0 2.0 3.0	Indiferente 4.0	Satisfecho Algo Bastante Muy 5.0 6.0 7.0
2	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1.0 2.0 3.0	Indiferente 4.0	Satisfecho Algo Bastante Muy 5.0 6.0 7.0
3	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1.0 2.0 3.0	Indiferente 4.0	Satisfecho Algo Bastante Muy 5.0 6.0 7.0
4	El salario que usted recibe.	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1.0 2.0 3.0	Indiferente 4.0	Satisfecho Algo Bastante Muy 5.0 6.0 7.0
5	Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1.0 2.0 3.0	Indiferente 4.0	Satisfecho Algo Bastante Muy 5.0 6.0 7.0

6	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1.0 2.0 3.0	Indiferente 4.0	Satisfecho Algo Bastante Muy 5.0 6.0 7.0
7	El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1.0 2.0 3.0	Indiferente 4.0	Satisfecho Algo Bastante Muy 5.0 6.0 7.0
8	La iluminación de su lugar de trabajo.	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1.0 2.0 3.0	Indiferente 4.0	Satisfecho Algo Bastante Muy 5.0 6.0 7.0
9	La ventilación de su lugar de trabajo.	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1.0 2.0 3.0	Indiferente 4.0	Satisfecho Algo Bastante Muy 5.0 6.0 7.0
10	La temperatura de su local de trabajo.	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1.0 2.0 3.0	Indiferente 4.0	Satisfecho Algo Bastante Muy 5.0 6.0 7.0
11	Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa.	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1.0 2.0 3.0	Indiferente 4.0	Satisfecho Algo Bastante Muy 5.0 6.0 7.0
12	Las oportunidades de promoción que tiene.	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1.0 2.0 3.0	Indiferente 4.0	Satisfecho Algo Bastante Muy 5.0 6.0 7.0
13	Las relaciones personales con sus superiores.	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1.0 2.0 3.0	Indiferente 4.0	Satisfecho Algo Bastante Muy 5.0 6.0 7.0
14	La supervisión que ejercen sobre usted.	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1.0 2.0 3.0	Indiferente 4.0	Satisfecho Algo Bastante Muy 5.0 6.0 7.0
15	La proximidad y frecuencia con que es supervisado.	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1.0 2.0 3.0	Indiferente 4.0	Satisfecho Algo Bastante Muy 5.0 6.0 7.0
16	La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1.0 2.0 3.0	Indiferente 4.0	Satisfecho Algo Bastante Muy 5.0 6.0 7.0
17	La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa.	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1.0 2.0 3.0	Indiferente 4.0	Satisfecho Algo Bastante Muy 5.0 6.0 7.0
18	El apoyo que recibe de sus superiores.	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1.0 2.0 3.0	Indiferente 4.0	Satisfecho Algo Bastante Muy 5.0 6.0 7.0
19	La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1.0 2.0 3.0	Indiferente 4.0	Satisfecho Algo Bastante Muy 5.0 6.0 7.0
20	Su participación en las decisiones de su departamento o sección.	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1.0 2.0 3.0	Indiferente 4.0	Satisfecho Algo Bastante Muy 5.0 6.0 7.0
21	Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa.	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1.0 2.0 3.0	Indiferente 4.0	Satisfecho Algo Bastante Muy 5.0 6.0 7.0
22	El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1.0 2.0 3.0	Indiferente 4.0	Satisfecho Algo Bastante Muy 5.0 6.0 7.0
23	La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.	Insatisfecho Muy Bastante Algo 1.0 2.0 3.0	Indiferente 4.0	Satisfecho Algo Bastante Muy 5.0 6.0 7.0

