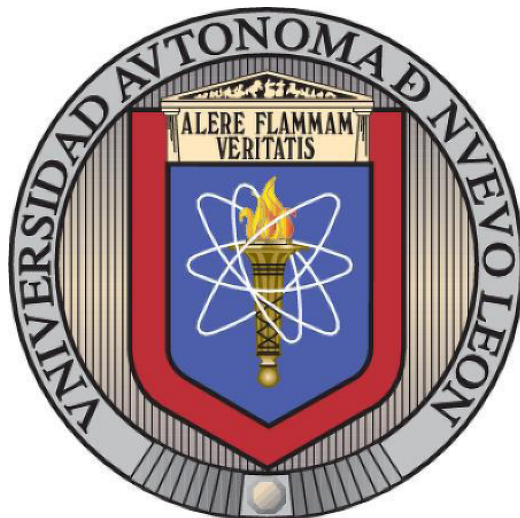


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE PSICOLOGÍA



**CASO DE ESTUDIO SOBRE LA INFLUENCIA DEL NIVEL DE
SATISFACCIÓN LABORAL EN LA CULTURA DE TRABAJO EN EQUIPO**

PRESENTA

LIC. LUZ TANIA GUAJARDO MUÑOZ

**PROYECTO FINAL DE CAMPO PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN LABORAL Y
ORGANIZACIONAL**

JUNIO, 2015

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
SUBDIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**



TESIS

**CASO DE ESTUDIO SOBRE LA INFLUENCIA DEL NIVEL DE
SATISFACCIÓN LABORAL EN LA CULTURA DE TRABAJO EN EQUIPO**

PRESENTA

LICENCIADA LUZ TANIA GUAJARDO MUÑOZ

**PROYECTO FINAL DE CAMPO PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN LABORAL Y
ORGANIZACIONAL**

DIRECTOR

DR. FERNANDO GÓMEZ TRIANA

MONTERREY, NUEVO LEÓN, MÉXICO,

JUNIO DE 2015

ESTUDIO SOBRE LA INFLUENCIA DEL NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL
EN LA CULTURA DE TRABAJO EN EQUIPO

Hoja de Firmas

Agradecimientos

A mi *papá*: por enseñarme a no conformarme nunca, a no derrotarme, a que los demás no gozan de privilegios distintos a los que yo tengo; por no permitirme ser como el resto... pero sobre todo, por enseñarme a luchar hasta la victoria, siempre.

A mi *mamá*: por enseñarme siempre con tu grandioso ejemplo que ni los más intempestivos e inesperados vientos pueden tumbarnos; por ser la guerrera inquebrantable aun y cuando el miedo sea la única compañía.

A mi *Alfredo*: por todas esas ocasiones que has dejado tus sueños por acompañarme a soñar los míos; por alcahuetear mis mil ocurrencias y proyectos. Por ser, por estar y por dar... stand by me.

A la *Mtra. María Eugenia García de la Peña*: quien fue, ha sido y es mi maestra de aula, de vida y de ejemplo. Gracias por su inmenso apoyo, por creer en mí y por caer del cielo cuando más la necesitaba.

Al *Dr. Fernando Gomez Triana*: por compartir su tiempo, paciencia y sobre todo, su experiencia.

Al *Dr. Arturo Tavizon Salazar*: por ayudarme a ver la luz de mi tesis, por desenredar mis ideas y asesorarme sin obligación ni compromiso. ¡Gracias infinitas!

A *Magaly Cardenas*: gracias por el apoyo que me diste sin ser familia aún.

Y a la vida: por hacerme caer tantas veces y darme el temple de siempre levantarme, por mostrarme que se hace camino al andar... por la vida que he vivido y la que me falta por vivir. No cambio nada.

Resumen

El trabajo aquí mostrado es el resultado de un diagnóstico practicado a una institución de Educación Superior pública del estado de Nuevo León con el que se buscaba determinar si el nivel de satisfacción laboral que presentaban los empleados administrativos de la institución, ejercía influencia sobre la cultura de trabajo en equipo. La investigación fue de tipo descriptiva, con una modalidad de campo a una población total encuestada de 137 empleados. El instrumento utilizado para la captación de la información, era conformado por una escala tipo Likert de 25 puntos, evaluó las variables independientes de Motivación y Reconocimiento, Ambiente y Área de Trabajo y Capacitación y Comunicación así como la variable dependiente de Cultura de Trabajo en Equipo.

Palabras clave: Satisfacción Laboral, Nuevo León, Cultura de Trabajo en Equipo, motivación, reconocimiento, ambiente, área de trabajo, capacitación y comunicación.

Abstract

The work shown here is the result of a diagnosis performed at a public higher education institution in the state of Nuevo Leon, which it wanted to determine whether the level of job satisfaction presenting by the administrative employees of the institution, had influence on the culture of teamwork. The research was descriptive with a field mode on a total of 137 employees surveyed population. The instrument used for the collection of information, consisted of a 25-point Likert scale, which evaluated the independent variables of Motivation and Recognition, Environment and Work Area and Training and Communication as well as the dependent variable Working Culture Equipment.

Keywords: Job Satisfaction, Culture, motivation, recognition, environment, work area, training, communication.

Contenido

Resumen de disertación

Contenido

Capítulo 1	Introducción	07
1.1	Planteamiento del problema	07
1.2	Objetivos del estudio	09
1.2.1	Objetivo general	09
1.2.2	Objetivos específicos	09
1.2.3	Preguntas de investigación	09
1.3	Justificación del estudio	10
1.4	Alcance, supuestos, delimitaciones y limitaciones del estudio	11
1.4.1	Alcance	11
1.4.2	Supuestos	11
1.4.3	Delimitaciones	11
1.4.4	Limitaciones	12
Capítulo 2	Marco teórico	13
2.1	Comportamiento Organizacional	13
2.1.1	Las personas, su naturaleza y diferencias	15
2.1.2	El impacto de la estructura organizacional	17
2.2	Satisfacción Laboral	19
2.2.1	Determinantes de la satisfacción laboral	22
2.2.2	Satisfacción laboral y motivación	23
2.2.3	Manifestaciones de insatisfacción de los empleados	24
2.3	Motivación	26
2.3.1	Teorías de la motivación	27
2.3.2	Retos de la motivación	30
2.4	Factores de Higiene	31
2.5	Capacitación y Desarrollo	35
2.6	Comunicación	34
2.6.1	Comunicación Organizacional	37
2.6.2	Comunicación en equipos	39
2.7	Cultura del trabajo en equipo	40
2.7.1	Desarrollo y gestión de equipos eficaces	42
2.7.2	Motivos por los que fallan los equipos	45
2.8	Transformación Organizacional	46
2.8.1	La necesidad del cambio	48
2.8.3	El proceso del cambio	48
2.8.4	La implementación del cambio	50
2.8.5	Resistencia al cambio	51
Capítulo 3	Método	54
3.1	Participantes	54
3.2	Escenario	54
3.3	Instrumento	54

3.3.1 Variables	55
3.3.2 Captura y Codificación	56
3.4 Procedimiento	57
3.4.1 Procedimiento llevado a cabo para la muestra	57
3.4.2 Procedimiento llevado a cabo para la población en general	58
3.5 Análisis de Datos	59
3.5.1 Fiabilidad del instrumento	59
3.5.2 Datos obtenidos de la aplicación del instrumento	61
Capítulo 4 Resultados y Discusión	64
4.1 Resultados	64
4.2 Discusión	72
Capítulo 5 Conclusiones y recomendaciones	76
5.1. Conclusiones	76
5.1.1 Áreas de oportunidad de la organización	76
5.1.2 Fortalezas de la organización	78
5.2. Recomendaciones	79
5.2.1 Recomendaciones sobre Capacitación y Comunicación y Área y Ambiente de Trabajo	79
5.2.2 Recomendaciones sobre Motivación y Reconocimiento	82
Referencias bibliográficas	84
Índice de figuras y tablas	88
Anexos	90
Anexo 1 Organigramas	91
Anexo 2 Encuesta de satisfacción laboral aplicada	96
Anexo 3 Encuesta de satisfacción laboral original	100

Capítulo 1.

Caso de Estudio Sobre la Influencia del Nivel de Satisfacción en la Cultura de Trabajo en Equipo

Hellriegel y Slocum (2009) señalan que “el sentido común dicta la idea de que la satisfacción laboral conduce directamente a un desempeño eficaz.” Por el contrario, aquellos trabajadores no satisfechos laboralmente, tienden a presentar mayor ausentismo, así como una mayor rotación. La satisfacción laboral es importante dentro de cualquier empresa porque refleja la capacidad que tiene la institución para satisfacer las necesidades que su capital humano presenta. Por ello, actualmente las organizaciones se enfocan en proporcionarles a los individuos que la integran, una mejor calidad de vida para que puedan generar un compromiso estrecho con la institución (Hellriegel & Slocum 2009).

Al momento que se da la contratación de un empleado para con una empresa, éste acarrea una serie de conceptos preconcebidos sobre quién es él, qué se merece, cuáles son sus capacidades. Atalaya (1999) cita que de la satisfacción laboral se puede decir que es aquel conjunto de actitudes generales que el trabajador tiene para con su empleo. Según Robbins (1998) la satisfacción laboral, se definiría 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.”

1.1 Planteamiento del problema

La Institución que se estudió, ha pasado por diversas gestiones administrativas desde su fundación a la actualidad, en las que cada director manifestó su propio estilo de liderazgo; así mismo, cada autoridad tuvo su propio grupo de administrativos que

apuntalaron su plan de trabajo. Los empleados administrativos usualmente han sido los mismos ya que al tener un contrato permanente, este estipula que deben de cubrir cierto número de horas en algún puesto administrativo que les sea asignado, independientemente de la naturaleza de las funciones que éste presente. En tanto que los empleados por horas o con contratos temporales, pueden ser o no, solicitados a colaborar en puestos administrativos en la gestión.

Los cambios en los periodos administrativos ocurren cada tres años y existe la posibilidad de reelección a otro periodo igual. Dichos cambios, fueron percibidos por la actual Dirección como una de las causas que generaron el problema de una modificación negativa de la satisfacción laboral, creyendo que esto también influyó de manera negativa en la cultura de trabajo en equipo de la Institución, lo que evitaba que sus empleados cumplieran de manera más eficaz sus metas. Se analizaron las encuestas de satisfacción laboral llevadas por la Institución y pudo observarse como en el semestre previo y en el semestre posterior al inicio de las nuevas administraciones, los niveles de satisfacción laboral suelen presentarse muy bajos y repuntan una vez ya establecida la administración en funciones.

La institución, que para el caso de este estudio fue representada en la figura del Director, es consciente de que sus empleados juegan un papel determinante en el logro de sus objetivos y consideró la importancia de establecer y mantener como base de la visión de la Institución, un ambiente laboral en donde el individuo se sienta satisfecho, valorado y reconocido.

Asentada la importancia que la Dirección le otorga al ambiente laboral como medio de alcanzar sus objetivos, este estudio se enfocó en conocer el nivel de satisfacción

laboral existente entre los empleados administrativos de la Institución centrándose en los aspectos de:

1. motivación y reconocimiento;
2. área y ambiente de trabajo;
3. capacitación y comunicación,
4. cultura de trabajo en equipo;

La suposición de esta investigación es que a mayor satisfacción laboral en la institución, mayor cultura de trabajo en equipo existe en ésta.

1.2 Objetivos del estudio

1.2.1 Objetivo general

Examinar si el nivel de satisfacción laboral existente entre el personal administrativo de una institución pública de Educación Superior, si tiene o no, influencia sobre el nivel de cultura de trabajo en equipo y sugerir acciones que impacten positivamente en la satisfacción laboral.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Determinar el nivel de satisfacción laboral de los empleados administrativos de la institución.
2. Analizar y definir la influencia que tiene la satisfacción laboral sobre el nivel de cultura de trabajo en equipo.

1.2.3 Preguntas de investigación

1. ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral que presentan los empleados administrativos de la institución?

2. ¿Qué influencia ejerce el nivel de satisfacción laboral sobre la cultura de trabajo en equipo?

1.3 Justificación del estudio

Si la finalidad de la organización es crecer, se debe entonces conocer como la naturaleza del trabajo, la supervisión, las condiciones salariales, las oportunidades de desarrollo y las relaciones con los compañeros de trabajo impactan en la satisfacción del personal que labora en ésta (Robbins & Judge, 2013). “El mejorar las percepciones laborales de los trabajadores puede aumentar la competitividad del negocio, al tener un impacto positivo en el bienestar de sus empleados” (Harter y Schmidt, 2010). Por lo tanto, las organizaciones se preocupan por crear las condiciones para que el recurso humano pueda satisfacer sus necesidades, logrando así satisfacer las metas de la organización.

La relevancia de estudiar la satisfacción laboral está asociada al desarrollo y dignidad de los trabajadores como personas, ya que es un componente de la calidad de vida y porque un trabajador satisfecho tiende a presentar un comportamiento más pro-organizacional que uno menos satisfecho (Kalleberg, 1977, citado por Galaz 2002).

El objetivo de este estudio fue conocer el nivel de satisfacción laboral presentado por el capital humano perteneciente a la Institución de Educación Superior observada, para determinar si dicha satisfacción laboral tiene influencia sobre el nivel de cultura de trabajo en equipo. Los resultados permitirán desechar o confirmar esta hipótesis; adicionalmente, se proporcionará una serie de recomendación para que la organización pueda modificar el nivel de satisfacción laboral y de cultura de trabajo en equipo hacía su ascenso.

1.4 Alcance, supuestos, delimitaciones y limitaciones del estudio

1.4.1 Alcance

Se realizó una investigación de tipo descriptiva que permitió enfocarnos en los fenómenos específicos que se buscaban medir: la satisfacción laboral y la influencia que ésta tiene sobre la cultura de trabajo en equipo. Con los resultados de esta investigación se pueden generar sugerencias que la Dirección de la institución pueda emprender y que impacten positivamente en la cultura de trabajo y la productividad.

1.4.2 Supuestos

Los supuestos en este estudio se asociaron a que los encuestados respondieron al instrumento de una manera honesta y consciente.

1.4.3 Delimitaciones

Una de las delimitaciones del presente estudio fue que solo se enfocó en el personal administrativo de la Institución de Educación Superior en el estado de Nuevo León y cuyos puestos tuvieran las categorías de:

1. secretaria,
2. auxiliar de oficina,
3. jefe de departamento,
4. coordinador de área, y
5. subdirector.

Otro factor que pudo impactar el estudio, fue que el tamaño de la muestra y el tipo de institución así como las características de su manejo y administración, pudieran no ser generalizados para todas las instituciones de educación superior.

1.4.4 Limitaciones

Se hubiera preferido que el instrumento fuera contestado por el 100% de la población lográndose obtener una respuesta representativa de ésta con un 65.5% de nivel de aceptación.

Adicionalmente, se pensó podría desprenderse como producto de este estudio, otro artículo de investigación, si se tuviera la posibilidad de complementar la información aquí recabada con otro tipo de elementos que permitan emitir una opinión más precisa. Por ejemplo, se podría tomar en cuenta la información que pudiera proporcionarnos el departamento de recursos humanos con relación al desempeño laboral (asistencias, faltas, retardos, enfermedades) que han tenido los trabajadores durante determinado periodo académico, obteniendo con esto un índice o margen de referencia para sustentar los hallazgos. También, podría generarse un experimento donde se manipulen variables a algunos grupos para observar el comportamiento de la satisfacción laboral y de la cultura de trabajo en equipo.

Una última observación se refiere a que el instrumento no ha sido aplicado fuera de España; sin embargo, se validó a través del coeficiente de Cronbach.

Capítulo 2. Marco Teórico

En este capítulo, se analizaron las diversas teorías y autores que dan respaldo documental a la investigación llevada a cabo en este caso de estudio.

2.1 Comportamiento Organizacional

La conducta o comportamiento de un individuo usualmente se puede anticipar si se conoce la manera de reaccionar frente a cierta experiencia. Esto mismo ocurre en el comportamiento organizacional. Vivimos en una sociedad de organizaciones que planean y producen casi todo; crecemos en organizaciones en las cuales aprendemos y trabajamos la mayor parte de nuestras vidas, incluso morimos en ellas. Todas las organizaciones, al igual que los individuos, son distintas. El intercambio entre las empresas es dinámico, va más allá de fronteras y se proyecta mundialmente (Chiavenato, 2007).

“El comportamiento organizacional estudia la dinámica y el funcionamiento de las organizaciones. Como cada una es distinta, el comportamiento organizacional define las bases y las características generales de su funcionamiento” (Chiavenato, 2009, p.2). El primer paso para conocer el comportamiento de una organización es analizar su entorno y su ambiente interno, es decir su diseño y cultura organizacional.

Sin embargo, para poder analizar lo anterior, debemos tener en claro de qué están formadas estas organizaciones, independientemente del objetivo por el que fueron formadas. Debemos decir entonces que las organizaciones se integran de (Chiavenato, 2009):

1. recursos humanos
2. estructura organizacional
3. recursos materiales y tecnología

4. ambiente

Como lo menciona Luthans (2002) el Comportamiento Organizacional puede definirse como la comprensión, el pronóstico y la administración del comportamiento humano en las organizaciones. Este campo de estudio trata de anticipar, explicar, comprender y modificar el comportamiento humano en el contexto de las empresas. Se basa en aportaciones de la psicología, antropología y de la sociología.

Entre los beneficios del comportamiento organizacional podríamos mencionar las siguientes (Chiavenato, 2009):

1. Otorga técnicas para poder enfrentar la problemática laboral y las oportunidades que existan en el trabajo.
2. Ayuda en el establecimiento de estrategias que permitan mejorar la calidad de vida en el trabajo y en las empresas.
3. Crea las condiciones ideales para que las instituciones se tornen eficaces y competitivas.

De igual forma, Chiavenato (2009) continúa explicando que el estudio del Comportamiento Organizacional, se aplica en un enfoque que esta segmentado en tres niveles jerárquicos:

Nivel de la macro-perspectiva del CO: se refiere al comportamiento del sistema organizacional como un conjunto total y estudia el comportamiento de la organización por completo.

Nivel de la perspectiva intermedia del CO: se adentra un nivel y considera como se comportan los grupos y los equipos en la organización.

Nivel de la micro-perspectiva del CO: se profundiza de nivel y solo analiza el comportamiento del individuo que pertenece a la organización “x”.

2.1.1 Las personas, su naturaleza y sus diferencias

Sin personas, las organizaciones serían imposibles de existir, aun en la organización más automatizada, siempre se requerirá del capital humano para su existencia, es el principio y el fin de estas. Las personas son de quienes nace la inspiración por crearlas, son quienes las dirigen y quienes las llevan al éxito o al fracaso. El estudio del cómo y el porqué del comportamiento de los individuos de manera personal, constituye un aspecto vital para el triunfo de una organización. Los individuos son por naturaleza diferentes entre sí: a estos, los forjan sus experiencias, su entorno, sus relaciones sociales, las circunstancias de su vida y las metas que tengan (Maristany, 2007).

Los individuos piensan y sienten de manera distinta, actúan influenciados por diversos aspectos; todas estas variaciones forman un individuo único con anhelos particulares. Pero no todo es diferencia entre los seres humanos, también poseen rasgos en común como la comunicación, el lenguaje para expresarse y la necesidad de motivación.

Como ya se mencionó, el comportamiento organizacional se basa en distintas disciplinas, entre ellas la psicología, la sociología y la antropología. La psicología ha contribuido básicamente en el nivel individual de análisis, mientras que el resto de las

disciplinas han aportado a entender conceptos más extensos como los procesos grupales y la organización (Robbins & Judge, 2013). El comportamiento organizacional utiliza el estudio sistemático, en lugar de la intuición, para lograr mejores predicciones en el comportamiento.

Ahora bien, Nadler, Hackman y Lawler III (1983) basándose en las características de las personas, originan los principios básicos del comportamiento individual y de las organizaciones, los cuales mencionamos a continuación:

Las personas tienen capacidades diferentes: Durante mucho tiempo los psicólogos han distinguido dos tipos de comportamiento: el innato y el aprendido. El innato no es posible mejorarse ni siquiera mediante la capacitación mientras que el aprendido es moldeable. Lo mismo ocurre con las destrezas y habilidades que se necesitan en un empleo: algunos comportamientos no responden al entrenamiento ni a la experiencia; por otro lado, tenemos comportamientos que presentan una tendencia a los cambios, estos no están restringidos por factores psicológicos ni por factores genéticos.

Las personas tienen necesidades diferentes y buscan la manera de satisfacerlas: el comportamiento de las personas está influenciado por diversas necesidades. Cada individuo puede tener más de una necesidad y poseer al mismo tiempo la misma importancia.

Las personas piensan en el futuro y determinan su comportamiento: las necesidades de un individuo solo se pueden satisfacer al observarse el comportamiento ya que el sujeto elige de entre varios comportamientos, aquel que considera va a satisfacer sus

necesidades de reconocimiento o recompensa. Esta decisión es racional y es basada en lo que percibe de la situación.

Las personas advierten su entorno con base a las necesidades y experiencias anteriores:

La percepción del entorno es un proceso activo por el que los sujetos buscan dar sentido al ambiente que los envuelve; sin embargo, este proceso podría ocasionarle una realidad distorsionada. Esta situación explica las conductas poco productivas y negativas que surgen entre los individuos, cuando las organizaciones les ofrecen determinados incentivos.

Las personas responden emocionalmente: las personas evalúan las cosas que perciben o experimentan y deciden si esto les gusta o les disgusta. Su decisión, afecta de buena o mala manera a sus comportamientos al otorgarles importancia y atractivos a las acciones y a los resultados. La satisfacción en los individuos nace de aspectos específicos del ambiente, como el salario, las actividades que realizará, sus oportunidades de ascenso, las compensaciones, sus relaciones personales, el estilo de liderazgo de su jefe superior y la seguridad que perciba tiene en su empleo.

Los comportamientos y las actitudes surgen de múltiples causas: como ya se mencionó, el comportamiento depende de cada persona y del ambiente en el que se desempeña.

2.1.2 El impacto de la estructura organizacional

En las organizaciones mecanicistas, formalizadas y estructuradas, el nivel de justicia en políticas y procedimientos formales, predice de manera muy importante la satisfacción. La especialización en el trabajo contribuye a una mayor productividad pero repercute en una menor satisfacción laboral. Por otra parte, no existen pruebas que

respalden algún tipo de relación entre la extensión del control y la satisfacción o el desempeño laboral; mientras que si las hay para relacionar a la centralización con la satisfacción (Robbins & Judge, 2013).

Robbins y Coulter (2005) definen la estructura organizacional como la distribución formal de los empleos que conforman una organización. Nos dicen que cuando se diseña la estructura de cualquier organización habrán de contemplarse los objetivos para la consecución de las metas de la empresa, que mejoren la comunicación y que optimicen las relaciones en la organización. Entre estos objetivos se encuentra la división del trabajo en tareas y departamentos; la asignación de las tareas y las responsabilidades de cada puesto de manera individual; la coordinación del conjunto de las tareas organizacionales; la definición de las relaciones entre individuos, grupos y los departamentos o áreas; la determinación de las líneas de autoridad y por último, la asignación y aplicación de los recursos que posee la organización.

En síntesis, la estructura como nos lo explican Robbins y Judge (2013), es un medio para alcanzar los objetivos de la organización, los cuales se derivan de la estrategia global que la empresa siga; así que la estructura, debe de seguir a la estrategia. Si la gerencia pretende realizar cambios significativos en la estrategia de la empresa, entonces la estructura deberá de cambiar para ajustarse. Las estrategias usualmente se enfocan en tres dimensiones: innovación, minimización de costos e imitación así como en el diseño estructural que se adapta mejor para cada una.

2.2 Satisfacción Laboral

Para Judge, Thoresen, Bono y Patton (2001) en las organizaciones y gerentes, el interés por la satisfacción laboral viene de su relación con el comportamiento que el empleado presenta en el trabajo y su desempeño laboral (citado por Azanza, Moriano & Molero, 2013).

Es uno de los temas de mayor interés en las investigaciones organizacionales debido a que representa una parte importante de la vida del empleado, así como un factor determinante en la productividad. Según más de 300 estudios sobre la correlación entre trabajadores felices y su alta productividad, éstos sugieren que la mencionada correlación es muy alta: los datos demuestran que las organizaciones con empleados más satisfechos, tienden a ser más eficaces comparadas con aquellas que tienen empleados pobremente satisfechos (Robbins & Judge, 2013).

Más aun, los trabajadores satisfechos tienden a expresarse de manera positiva sobre la organización en la que laboran; son más propensos a ayudar a otros e incluso, a superar las expectativas normales de su puesto.

Por otra parte, Robbins y Judge (2013), indican que lo que motiva no es exactamente lo mismo que hace felices a los individuos; la satisfacción laboral no es simplemente una serie de condiciones de trabajo que se tienen que presentar para que la persona se sienta satisfecha.

A lo largo de la historia el concepto de satisfacción laboral ha evolucionado. A continuación se presentan varias definiciones:

Una definición clásica de la satisfacción laboral es la propuesta por Locke (1976) citado por Gallardo (2009): “un estado emocional positivo y placentero resultante de la valoración personal que hace el individuo sobre su trabajo y sobre la experiencia adquirida en el mismo.”

Según Blum (1990), la satisfacción en el trabajo es el resultado de diversas actitudes que poseen los empleados; esas actitudes tienen relación con el trabajo y se refieren a factores específicos tales como los salarios, la supervisión, la constancia del empleo, las condiciones de trabajo, las oportunidades de ascenso, el reconocimiento de la capacidad, la resolución rápida de los motivos de queja, el tratamiento justo por los patrones y otros conceptos similares.

De la misma manera, Landy y Conte (2005) definen la satisfacción laboral como la actitud positiva o estado emocional que resulta de la valoración del trabajo o de la experiencia laboral.

Hegney, Plank y Parker (2006), señalan que “la satisfacción en el área de trabajo es ampliamente determinada por la interacción entre el personal y las características del ambiente.”

La satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que los empleados perciben su trabajo (Davis & Newstrom, 2007).

Cita Abrajan, Contreras y Montoya (2009) otras definiciones: la propuesta por Staw y Ross (1985): “La satisfacción es la concordancia entre la persona y su puesto”. Y la propuesta de Newton y Keenan (1991), “la satisfacción puede ser un efecto tanto de la personalidad del individuo como del ambiente de trabajo.”

Morillo (2006) define la satisfacción laboral como “la perspectiva favorable o desfavorable que tienen los trabajadores sobre su trabajo expresado a través del grado de concordancia que existe entre las expectativas de las personas con respecto al trabajo, las recompensas que éste le ofrece, las relaciones interpersonales y el estilo gerencial.”

A manera de conclusión, Gargallo (2009) explica que el concepto de satisfacción ha sido descrito desde diferentes perspectivas, algunos la definen como un estado emocional o una respuesta afectiva; diferentes autores la relacionan con una actitud del empleado hacia el trabajo, otros la atribuyen como consecuencia no sólo del trabajo en sí mismo sino de diversos factores que intervienen durante la jornada laboral y también se le relaciona con el grado en el que el empleado cubre ciertas necesidades.

La satisfacción en el empleo hace referencia a varias actitudes hacia el trabajo. De acuerdo con Atalaya (1999) la describe como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo (lo que piensa de él), y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos. De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo, dependa de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja; el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien; el sentido de logro o realización que le procura el trabajo; la posibilidad de aplicar sus conocimientos; que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos.

Hay otros factores que, repercuten en la satisfacción y que no forman parte de la atmósfera laboral, por ejemplo, la edad, salud, antigüedad, estabilidad emocional, condición socio-económica, tiempo libre y actividades recreativas practicadas, relaciones

familiares y afiliaciones sociales. Lo mismo sucede con las motivaciones y aspiraciones personales, así como con su realización (Shultz, 1990).

Existen tres planteamientos generales propuestos por Gibson, Ivancevich, Donnelly y Konopaske (2011) sobre la relación entre satisfacción y desempeño en el trabajo: la satisfacción genera desempeño en el trabajo, el desempeño genera satisfacción en el trabajo y la relación entre satisfacción y desempeño en el trabajo se modera con otras variables, como las recompensas.

Se menciona también, que en las primeras dos aseveraciones de acuerdo a investigaciones se ha notado una relación baja entre desempeño y satisfacción. Argumentando que un empleado satisfecho no necesariamente presenta un buen desempeño; de la misma manera que no se garantiza que un elevado desempeño provoque satisfacción en el empleado. La tercera menciona que el desempeño y la satisfacción solo se relacionan en ciertas circunstancias, mencionando específicamente las recompensas, es decir, que si a un empleado por su desempeño se le recompensa de manera justa, su satisfacción aumentará ejerciendo un efecto positivo.

2.2.1 Determinantes de la satisfacción laboral

De acuerdo a las investigaciones y conocimientos de autores como Robbins (1998), se considera que los principales determinantes de la satisfacción laboral son: el reto del trabajo, un sistema de recompensas justas, condiciones favorables de trabajo y, colegas que brinden apoyo. En cuanto al reto que el trabajo ofrece, el trabajador prefiere actividades que le permitan hacer uso de sus competencias, que brinden una variedad de actividades, que ofrezcan la libertad de realizar su trabajo; así como también, toda la

retroalimentación necesaria para mejorar su trabajo. En referencia al sistema de recompensas, siendo percibido por el trabajador como tal, éste debe de estar claramente definido y responder a las expectativas de los empleados. Así mismo, para el trabajador, el apoyo que existe entre compañeros y jefes de trabajo es parte importante para la satisfacción. Y por último, que el empleado cuente con ambientes cómodos y seguros, hace referencia a condiciones favorables dentro del trabajo, en donde la organización muestra su interés por el bienestar de los trabajadores.

2.2.2 Satisfacción laboral y motivación

La motivación es parte importante de la satisfacción laboral, en donde hay una fuerte relación entre esfuerzo y recompensa.

Entre las diversas teorías que se han desarrollado en torno a la motivación se destaca la Teoría Bifactorial o de los dos factores de Herzberg (1987), la cual establece la existencia de dos factores que “son la causa básica de la satisfacción y la insatisfacción en el puesto.” Estos factores son denominados: insatisfactores motivacionales (factores higiénicos) y factores motivacionales, según el nivel de análisis de la teoría.

Respecto a esta teoría se tienen dos conclusiones: la primera se refiere a un conjunto de condiciones extrínsecas, el contexto laboral, que genera insatisfacción entre los empleados cuando no están presentes esas condiciones. Si las referidas condiciones están presentes, esto no necesariamente motiva a los empleados.

Estas condiciones son los factores de insatisfacción o factores de higiene, pues se necesitan para mantener al menos un nivel de no insatisfacción. Entre estos factores, podemos mencionar los siguientes: salario, seguridad en el trabajo, condiciones laborales,

condición social, procedimientos de la compañía, calidad de la supervisión técnica y calidad de las relaciones interpersonales entre los compañeros, con los supervisores y los subordinados.

En segundo lugar, cuando un conjunto de condiciones intrínsecas están presentes en el trabajo, crean niveles de motivación sólidos que pueden generar un buen desempeño laboral. Si estas condiciones no están presentes, los trabajos no resultan muy satisfactorios. A este conjunto de condiciones se denominan factores de satisfacción o factores motivacionales, se incluyen: el logro, el reconocimiento, la responsabilidad, el progreso, el trabajo mismo y la posibilidad de crecimiento.

2.2.3 Manifestación de insatisfacción de los empleados

Los empleados expresan su insatisfacción de diferentes maneras dentro del ambiente laboral, entre las cuales podemos mencionar ausentismo, rotación, poco compromiso con la organización, violencia en el centro de trabajo o bajo rendimiento (Chiavenato, 2009).

Para visualizar de mejor manera como se manifiesta la insatisfacción en los empleados, se presentan cuatro respuestas que difieren en dos ejes: el del afán constructivo/destructivo y el de la actividad/ pasividad, de los cuales se desprende lo siguiente (Robbins & Judge, 2013):

1. Salida: La insatisfacción expresada mediante la conducta orientada a irse, incluye la búsqueda de otro empleo y renuncia.

2. Voz: La insatisfacción expresada por intentos activos y constructivos por mejorar la situación. Implica sugerir mejoras, analizar los problemas con supervisores, por nombrar algunas.
3. Lealtad: Expresada mediante una espera pasiva y optimista para que la situación mejore. Incluye defender a la organización ante críticas externas y confiar en que la administración hará lo más conveniente.
4. Negligencia: Implica actitudes pasivas que permiten que la situación empeore. Incluye ausentismo y retrasos crónicos, merma de esfuerzos, y aumento de errores.

La conducta de abandono y negligencia abarca las variables de rendimiento, productividad, ausentismo y rotación. Sin embargo, este modelo amplía la respuesta de los empleados e incluye a la expresión y la lealtad, conductas constructivas que permiten a los individuos tolerar situaciones desagradables o revivir una situación laboral satisfactoria.

Un ejemplo que ayuda a comprender situaciones como las que se presentan ocasionalmente en las organizaciones, es el caso de trabajadores sindicalizados, donde la escasa satisfacción laboral va unida a una baja rotación. Con frecuencia, tales trabajadores manifiestan su insatisfacción mediante quejas o negociaciones contractuales formales. Estos mecanismos de expresión permiten a los trabajadores seguir en su empleo, al tiempo que se convencen de que están actuando para mejorar la situación (Robbins, 1998).

2.3 Motivación

Una encuesta llevada a cabo por Gallup mostró que el 54% de los trabajadores en Estados Unidos no están activamente involucrados en su puesto de trabajo y que un 17% está totalmente desconectado de éste. En un estudio distinto, se concluyó que los empleados desperdician aproximadamente dos horas, esto sin contar la hora de la comida ni los descansos programados. Los distractores en este estudio eran mayormente, el navegar por internet y el platicar con otros colegas. Por los resultados que arrojan este tipo de investigaciones es que para el Comportamiento Organizacional, la motivación es muy importante (Robbins & Judge, 2013).

Se puede decir que la motivación son los procesos en los que acometen la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo. La intensidad, es la cantidad de esfuerzo que alguien le da a alguna actividad u objetivo, pero aunque es muy importante y es donde la mayoría de las personas busca para medir o asentar la motivación, la realidad es que sin una dirección que esté orientada hacia el beneficio de la organización, ésta no sirve de mucho. La otra dimensión de la motivación, la persistencia, indica por cuanto tiempo una persona será capaz de mantener su esfuerzo. Cuando un empleado se encuentra motivado persiste en una tarea lo suficiente como para alcanzar su objetivo (Ivancevich, Konopaske & Matteson, 2006).

La motivación, en palabras de LePine, LePine y Jackson (2004), nos dice que ésta “representa las fuerzas que operan sobre o en el interior de una persona y que provocan que se comporte de una manera específica para dirigirse hacia las metas” (citado por Hellriegel & Slocum, 2009).

Continuando con Hellriegel y Slocum, (2009), comentan que para definir la mejor manera de motivar a una persona, se pueden hacer 4 enfoques:

1. Satisfacer las necesidades humanas básicas
2. Diseñar puestos enfocados a motivar a los individuos
3. Hacer hincapié en la idea que se pueden alcanzar las recompensas que se desean
4. Dar a los empleados un trato igualitario.

El reto real para todo administrador o líder, no es en sí el incrementar la motivación, sino establecer un ambiente en el cual la motivación encauce en una dirección conveniente para la organización, con el nivel correcto de intensidad y que subsista en el tiempo (Ivancevich et al., 2006).

2.3.1 Teorías de la motivación

Durante la década de 1950, se formularon cuatro modelos motivacionales basados en las necesidades humanas que motivaban a los empleados: teoría de la jerarquía de las necesidades por Abraham Maslow; las teorías X y de Douglas McGregor; teoría de las necesidades de David McClellan y la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg.

Maslow sostenía que las personas presentaban cinco tipos de necesidades: las fisiológicas, las de seguridad, de afiliación, de estima y de autorrealización; también planteó, que cuando estas son satisfechas dejan de ser un motivador (Hellriegel & Slocum, 2009).

McGregor propuso dos visiones distintas de las personas: una negativa, denominada teoría X y otra positiva, denominada teoría Y. Los gerentes a favor de la

teoría X piensan que a los trabajadores les disgusta el trabajo, por lo que deben de ser guiados, o hasta obligados a llevarlo a cabo. Por el contrario, los que apoyan la teoría Y creen que los trabajadores ven al trabajo como algo tan natural como descansar o divertirse, por lo que buscarán la responsabilidad que les brinda el trabajo (Robbins & Judge, 2013).

Por su parte, McClelland pensaba que las personas tenían tres necesidades aprendidas: la necesidad de logro, la necesidad de afiliación y la necesidad de poder, y que estas tenían sus raíces en la cultura de una sociedad (Hellriegel & Slocum, 2009).

Pasando a otra teoría que ya se mencionó, la teoría de Herzberg (1987) nos dice que existen dos factores que influyen en la motivación de cualquier individuo: los factores motivadores y los factores higiénicos. Los factores motivadores llevan a la satisfacción laboral, no a la insatisfacción laboral. Por su parte los factores higiénicos entre los que podemos mencionar a las condiciones de trabajo, impiden la insatisfacción laboral; sin embargo, no pueden llevar a la satisfacción en el puesto. Así pues, para obtener una satisfacción laboral alta y que los empleados presenten buenos desempeños los puestos se deberán de enfocar en los factores motivadores.

Existen también, teorías contemporáneas sobre la motivación, las cuales aunque no sean incuestionables, tienen un grado razonable de apoyo válido documentado. Entre estas, podemos mencionar las que se exponen a continuación.

El modelo de las características del puesto citado por Hellriegel y Slocum (2009) fue desarrollado por J. Richard Hackman y Greg Oldham y señala que cualquier puesto se puede describir en términos de cinco dimensiones: (a) variedad de habilidades, (b)

identificación con la tarea, (c) significado o importancia de la tarea, (d) autonomía y (e) retroalimentación; el que los individuos respondan o no de manera favorable a un puesto enriquecido depende de factores propios como su conocimiento, sus habilidades, su necesidad de crecer así como de algunos otros factores contextuales.

El modelo de las expectativas de Victor Vroom declara que las personas tienen plena consciencia de lo que desean obtener de su trabajo; de esta manera, eligen ciertas actividades que previamente han decidido si satisfarán o no, sus necesidades. Este modelo presenta los elementos de expectativas, instrumentalidad y valencia (Hellriegel & Slocum 2009).

En cuanto al modelo de la equidad propuesto por J. Stacy Adams, éste se concentra en la percepción de la persona con respecto a qué tan justo es el trato que recibe comparado con el trato que él percibe que reciben otros que están en condiciones similares a las de él. Aquí, el individuo compara sus insumos, tales como la experiencia y la edad, con sus resultados, en este caso, el sueldo que percibe. Si percibe equidad, entonces no tendrá motivos para cambiar; en cambio si detecta inequidad, el individuo presentará conductas enfocadas en reducir o modificar sus conductas (Hellriegel & Slocum, 2009).

Los expertos podrían no coincidir sobre las cosas en específico que motivan a los empleados o como ciertas condiciones laborales afectan el desarrollo de su carrera. Pero en lo que todos coinciden es que la organización debe de atraer a personas a la organización y promover que se queden en ésta; también debe de asegurarse que los individuos desempeñen las tareas para las que han sido contratadas así como estimular a

las personas para que superen su desempeño rutinario y se conviertan en seres creativos e innovadores en su trabajo (Hellriegel & Slocum, 2009).

2.3.2 Retos de la motivación

El ciclo motivacional que plantea Chiavenato (2007) se inicia cuando surge una necesidad en el individuo. Dicha necesidad, la describe como “una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento”. Al presentarse la necesidad, se desaparece todo balance y provoca en el ser humano, tensión, insatisfacción e incomodidad. Cuando se satisface la necesidad, el organismo retoma su equilibrio ya que la ausencia de esa necesidad deja de afectar al comportamiento.

En teoría podría pensarse que el proceso de la motivación es básico y sencillo, pero en la práctica se convierte en un proceso confuso. El primer reto que se presenta recae en los motivos ya que estos no se pueden ver, solo se pueden deducir. Otro reto se ubica en la naturaleza siempre cambiante de las necesidades de los empleados. Un tercer reto lo conforman las diferencias existentes entre los motivos que mueven a las personas y el grado de energía con el que responden a estos motivos. Independientemente de los retos, hay que determinar que motiva a los individuos y con base en estos factores, conducir las energías a que fluyan con los objetivos de la organización (Hellriegel & Slocum 2009).

Como conclusión, se concuerda con Sims (2014) al afirmar que un salario, provoca que la gente se presente a trabajar pero para conseguir de los empleados más que sólo el rendimiento promedio, el líder debe proporcionar asesoramiento y retroalimentación adicional cuando esas personas realizan aquellos comportamientos que

conducen a alcanzar los resultados buscados por la empresa. Usualmente los jefes que piensan que no tienen que decir a sus empleados que están haciendo un buen trabajo no se comprometen totalmente con sus estos. Decirle a un empleado que hizo un gran trabajo no cuesta dinero y es un motivador mucho más poderoso que un cheque de pago.

2.4 Factores de Higiene

Según el modelo desarrollado por Herzberg (2003), que publica la revista Harvard Business Review, la motivación se ve determinada por dos factores: los higiénicos y los motivacionales. Los factores de higiene se consideran necesarios para garantizar que un empleado no estará insatisfecho. No impacta directa e importantemente en la satisfacción, pero si no están presentes, se presentará un descontento en el trabajador. A los factores de higiene también se les reconoce como factores extrínsecos, son las condiciones de trabajo que rodean a la persona. Incluyen las instalaciones y el ambiente; entre las condiciones que se necesitan para mantener al menos un nivel de no insatisfacción se pueden mencionar los siguientes: salario, seguridad en el trabajo, condiciones laborales, condición social, procedimientos o políticas de la compañía, calidad de la supervisión técnica, calidad de las relaciones interpersonales entre los compañeros, superiores y subordinados y estatus.

Los resultados extrínsecos son objetos o sucesos que se derivan de los esfuerzos de los individuos en una organización pero en conjunto con otros factores o personas no directamente relacionadas con el puesto en sí. Se considera que las recompensas extrínsecas refuerzan a las recompensas intrínsecas o factores motivacionales hacía una

dirección positiva; esto se da cuando el empleado atribuye una recompensa extrínseca a la suma de los esfuerzos por él presentados.

2.5 Capacitación y Desarrollo

De la misma forma en que las primeras experiencias en la vida forman el carácter, la personalidad y la conducta generales de los individuos, así mismo las primeras experiencias de capacitación forman parte importante del desempeño de los empleados. Una capacitación temprana impacta en la probabilidad de que el personal contratado permanezca en la empresa; en el grado en que estos nuevos empleados se desempeñen bien y el grado en que desarrollaran todo su potencial. El objetivo de la capacitación es mejorar el rendimiento y el potencial de los empleados. La capacitación deberá de iniciar al principio de la carrera laboral y ocurrir durante toda ella (Hitt, Black & Porter, 2006).

El proceso de capacitación abarca también el entrenamiento y el desarrollo. La diferencia entre capacitación, entrenamiento y desarrollo se señala a continuación:

Capacitación se refiere a la educación que se imparte en la empresa, con la finalidad de desarrollar habilidades, destrezas y competencias en el trabajo. El entrenamiento es el proceso de adquisición de habilidades y destrezas para el desempeño de un puesto. El desarrollo se orienta a la adquisición de habilidades para incrementar las competencias, principalmente en niveles jerárquicos superiores (Münch, 2007, p.178).

Los tres procesos pertenecen a la labor de educación de la organización; la diferencia entre ellos no es tan marcada: el entrenamiento se refiere al desempeño de un puesto y a los niveles operativos y administrativos; la capacitación es sobre la adquisición

de conocimientos y competencias en el trabajo y va dirigido a los mandos medios y ejecutivos, mientras que el desarrollo como su nombre lo indica, es para el perfeccionamiento de potencialidades de los niveles ejecutivo y directivo (Münch, 2007).

Para Dessler y Varela (2011) el proceso de la capacitación comprende cinco etapas: diagnóstico de necesidades, diseño didáctico, validación, implementación y evaluación.

La capacitación, a palabras de Werther y Davis (2008), ayuda a los miembros de cualquier organización a desempeñar con conformidad su trabajo presente; los beneficios que proporciona la capacitación pueden extenderse por toda su vida laboral e incluso pueden auxiliar en el desarrollo del individuo en el futuro.

Entre los beneficios que proporciona la capacitación para el individuo podemos mencionar los siguientes (Werther & Davis, 2008):

1. Útil en la toma de decisiones y solución de problemas
2. Le proporciona confianza, desarrollo y una posición asertiva
3. Lo ayuda en el manejo de conflictos
4. Mejora las aptitudes de comunicación
5. Le permite alcanzar sus metas individuales
6. Desaparece los temores a la incompetencia
7. Crea líderes

Los beneficios de la capacitación para la organización son (Werther & Davis, 2008):

1. Aumenta la rentabilidad

2. Mejora el conocimiento de la organización
3. Ayuda a crear una mejor imagen
4. Apoya en el entendimiento de nuevas políticas
5. Acelera la toma de decisiones
6. Incrementa la productividad y la calidad del trabajo
7. Promueve la comunicación en todos los niveles de la organización
8. Permite la identificación con los objetivos de la empresa.

2.6 Comunicación

El hombre es una criatura que se comunica, tal como lo asegura H. Dalziel Duncan (citado en Ferrer, 1994:21) al señalar que, por su naturaleza y para satisfacer sus necesidades, el hombre ha debido comunicarse con sus semejantes utilizando señales, movimientos o signos, ya que nadie puede existir en un grupo o sociedad sin alguna forma de comunicación (Fonseca, Correa, Pineda & Lemus, 2011).

La comunicación es una característica racional y emocional, específica del hombre, que nace de su necesidad de contactarse con los demás seres. Sucede cuando intercambia ideas, las cuales toman sentido o significado de acuerdo a experiencias previas que les son comunes. Según Paoli (1985), las distintas maneras en que los seres humanos intercambiamos ideas, señales, gestos o imágenes hasta llegar a la palabra oral o escrita constituyen las formas de expresión (citado por Fonseca et al., 2011).

Comunicar es un término que proviene del indoeuropeo, *mei*, que significa mover o cambiar, pasó al latín a través de la palabra *muto* que también significa cambiar y de *communicare*, poner en común, compartir (Maristany, 2007). El comunicador trata de

establecer asociación con el receptor. La comunicación es sobre la transmisión de información mediante símbolos y a la comprensión de estos. Dichos símbolos pueden ser orales o no. Están involucradas por lo menos dos personas: aquella que transmite un mensaje y la persona que lo recibe.

Fonseca et al. (2011) cita que la comunicación está compuesta por cuatro características: (a) se integra con miembros o personas, (b) es transaccional, (c) es dinámica (d) afecta recíprocamente.

En una organización esto no es diferente; la organización funciona gracias a los procesos de comunicación. Solamente cuando los elementos de una empresa están correctamente integrados y conectados, la organización en sí puede existir. Si se desean estudiar los métodos para modificar o influir en el comportamiento dentro de las empresas o si se quiere estudiar la interacción humana, el primer tema a analizar es la comunicación. La comunicación es de donde surgen la mayor cantidad de malentendidos y conflictos entre dos o más sujetos, entre un grupo, entre grupos y en la misma organización como sistema (Hitt et al., 2006).

Como se menciona, la comunicación dentro de una empresa es materia de suma importancia. Esta cumple con cuatro funciones básicas: control, motivación, expresión de emociones e información. Para que la comunicación en la organización sea exitosa se deben de gestionar los elementos tales como la atención, el significado y la confianza (Robbins & Judge, 2013).

El modelo del proceso de comunicación que ha sido más utilizado, es el perteneciente a los investigadores Shannon y Weaver, así como el modelo atribuido a

Schramm. Estos investigadores describieron un modelo de comunicación lo suficientemente general para que pudiera utilizarse en todas las situaciones. Ellos consideraban que la comunicación sigue un proceso bien determinado; cuando los problemas de comunicación surgen es porque a este proceso le sobrevienen obstáculos o desviaciones.

El proceso inicia con el propósito de la comunicación, que es el mensaje que se busca transmitir, continua desde el emisor para pasar al receptor. En esta etapa el mensaje se codifica, a través de un formato de símbolos. Es transmitido por medio de un canal hasta el receptor quien decodifica el mensaje y lo interpreta. Como resultado se obtiene la transferencia de información de una persona a otra (Bateman & Snell, 2009).

Como nos indica Chiavenato (2009) el proceso de comunicación consta de siete pasos:

1. La fuente
2. La codificación
3. El canal
4. La decodificación
5. El receptor
6. La retroalimentación
7. El ruido

La comunicación puede ser eficiente y eficaz. Una comunicación eficaz se dice que surge cuando el receptor decodifica el mensaje y le da una connotación que se asemeja a la información que la fuente deseaba transmitir (Koontz, Weihrich & Cannice,

2012). Eficiente aplica para los medios utilizados en la transmisión de la información y la eficacia es el cumplimiento del objetivo de transmitir la información con el mensaje deseado.

2.6.1 Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional la describe Chiavenato (2009) como el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización. Las comunicaciones pueden fluir por una estructura formal o por una informal, pueden bajar o subir por los niveles jerárquicos o se mueven lateralmente. Existen tres canales formales de comunicación: descendente, ascendente y horizontal.

Chiavenato (2009), continua diciendo que en todo proceso de comunicación la información se transforma durante el proceso, ocasionando que el receptor reciba un mensaje distinto al emitido inicialmente y que esta distorsión en la información provoque un resultado distinto al esperado. Para mejorar la comunicación organizacional hay dos alternativas que se pueden seguir: primero, mejorar los mensajes a transmitir y segundo, buscar comprender lo que otros sujetos tratan de comunicar.

De lo anterior, se desprender varias técnicas que apoyan para mejorar la eficacia perteneciente a la capacidad de codificar y decodificar; en comprender y ser comprendidos:

Técnica del acompañamiento: esta técnica consiste en confirmar que la información fue captada como se esperaba, partiendo del supuesto de que hubiera la posibilidad de que se pudo captar erróneamente.

Realimentación: implica la comunicación bilateral: el destinatario deberá de responder para que el emisor confirme que la información fue recibida y que produjo la respuesta deseada.

Empatía: el cómo comunicarse con el otro individuo recae en el conocimiento o lo que se sepa del receptor.

Repetición: es el refrendar el mensaje mediante la transmisión de éste por diversos sujetos.

Lenguaje sencillo: Es aconsejable utilizar información que se exprese en un lenguaje fácil de comprender ya que de otra manera, el mensaje no será captado.

Escuchar con atención: se debe de escuchar y comprender, no solamente oír y dejar hablar.

Propiciar la confianza mutua: un ambiente cálido y de confianza presupone que la comprensión del mensaje es mayor entre los subordinados.

Crear oportunidades: Se debe de asegurar crear el ambiente propicio a la hora de comunicar un mensaje puesto que en ese mismo momento, el receptor podría estar recibiendo otros mensajes que no le permita decodificar o recibir el mensaje.

Entre las funciones predominantes que ejerce la comunicación dentro de una organización se encuentran: (a) motiva a los empleados y provoca que exista un clima propicio para la cooperación; (b) informa o facilita datos para la toma de decisiones o para dar a conocer las metas de la empresa; (c) controla que los planes sean llevados a cabo y que la conducta de los empleados sea la adecuada y (d) manifiesta las emociones o

sentimientos por logros o fracasos en el ámbito laboral (Pérez, Pérez, López & Caballero, 2013).

Para finalizar, Robbins y Judge (2013) establecen que “cuanto menos incertidumbre haya, mayor será la satisfacción. Las distorsiones, ambigüedades e incongruencias entre los mensajes verbales y no verbales incrementan la incertidumbre y reducen la satisfacción.”

2.6.2 Comunicación en equipos

La formación de equipos requiere que se mantenga una información constante y en todos los sentidos. Es lógico que los miembros de un equipo pasen gran cantidad de tiempo procesando información y debatiendo situaciones diversas. La manera en que se intercambie la información con la que trabaja el equipo tiene influencia sobre la satisfacción o sobre el desempeño de los integrantes del equipo. Sobresalen dos tipos de redes en los que se procesa la información en un equipo: una sería la red centralizada, la cual está centralizada en un líder o en un supervisor y es a través de esta red que los demás miembros resuelven problemas o toman decisiones. Por otro lado se encuentra la red descentralizada, donde todos los miembros se comunican de manera libre entre ellos. En cuanto a rapidez para la toma de decisiones para problemáticas sencillas, la red centralizada es más eficiente ya que los miembros pasan la información al líder o al supervisor y es éste el responsable de tomar la decisión, mientras que en una red descentralizada las decisiones se toman de manera lenta ya que tiene que fluir por diversas personas que consideran los elementos que poseen y puedan así, figurarse la respuesta adecuada para esa situación. Empero, cuando se trata de problemas complejos,

la red descentralizada es más rápida y las respuestas o alternativas de solución son mejores. En otras palabras, la red centralizada es exacta para problemas sencillos y la red descentralizada es exacta frente a problemas complejos (Chiavenato, 2009).

2.7 Cultura del trabajo en equipo

Mankin, Cohen y Bikson (1996) definen un equipo de trabajo como “un grupo de personas que hacen algo juntos” y su objetivo es el de originar conocimientos nuevos sobre procesos laborales y psicosociales. Por lo tanto, lo que hacen juntos los miembros de ese grupo es generar conocimiento a través de tres procesos psicosociales: participación de todos los miembros, profundización en las ideas aportadas para integrar las que resulten opuestas y construir un objetivo que incluya los distintos intereses de los miembros (como se citó en Ayestarán, 1999).

Entre las características más específicas y definitorias de los equipos se pueden enumerar las siguientes (Chiavenato, 2009):

1. Tiene funciones de liderazgo que son compartidas
2. Tiene una responsabilidad individual y colectiva
3. Tiene un propósito específico
4. Crea productos colectivos
5. Fomenta reuniones abiertas y constantes dirigidas a la resolución de problemas
6. Su desempeño es medido por medio de la evaluación de los productos del trabajo colectivo
7. El equipo discute, decide y hace el trabajo.

Cloke y Goldsmith (2002) nos mencionan otras características de los equipos: estos implican relaciones o conexiones humanas refiriéndose a que el trabajo en equipo produce un efecto sinérgico donde el todo es mayor que la suma de sus partes. Los equipos se fundamentan con relaciones afectivas, en conexiones personales y en emociones; están basados en la confianza, en la interdependencia y en la retroalimentación crítica; los equipos tienen una cohesión alta, con un espíritu colectivo que está enfocado en las tareas. Nos dicen también, que las organizaciones democráticas poseen el mejor entorno para que surjan los equipos exitosos; estos requieren de un ambiente donde los valores, la ética, la integridad, las redes de asociación, los procesos de colaboración abiertos, los sistemas complejos de autocorrección y un liderazgo democrático converjan.

Entre los principales tipos de equipos se pueden mencionar los siguientes (Gibson et al., 2011):

Equipos para resolver problemas: compañeros del mismo departamento llevan a cabo actividades para resolver cierta situación problemática.

Equipos funcionales cruzados: conformados por individuos de distintos departamentos o con diversas especialidades.

Equipos virtuales: se comunican a través de la tecnología hoy disponible: correos electrónicos, a través de chats, videoconferencias y/o páginas de internet.

Equipos auto dirigidos: Gestionan sus propias responsabilidades manteniendo el control sobre la determinación y asignación del trabajo a realizar, la elección de los procedimientos y la distribución de los recursos.

Equipos independientes: Un pequeño grupo que se une para desarrollar productos innovadores.

2.7.1 *Desarrollo y gestión de equipos eficaces*

Existe una serie de características que se relacionan con los equipos eficaces (Robbins & Coulter, 2005):

Tienen objetivos claros: todos los integrantes comprenden con precisión el objetivo que buscan alcanzar.

Destrezas necesarias: los miembros poseen habilidades y competencias que son necesarias para el equipo y el logro del objetivo.

Confianza: entre ellos existe una confianza recíproca.

Compromiso unificado: posee el mismo deseo de dedicar energía para lograr el objetivo buscado y los medios para lograrlo.

Comunicación interna excelente.

Habilidades de negociación para llegar a un consenso en la toma de decisiones y para tener la capacidad de confrontarse entre sí y al mismo tiempo, reconciliar posibles diferencias.

Liderazgo exacto para impulsar y conseguir lo mejor de cada miembro, saber motivar a los miembros, guiar y apoyar al equipo pero no controlarlo.

Apoyo para el equipo: el equipo debe de sentir que interactúa en un ambiente de apoyo, tanto internamente (entre sus mismos miembros) como externamente (del resto de las áreas de la organización).

En general, los equipos eficaces tiene 4 elementos en común: un liderazgo eficaz, existe un clima de confianza, tienen evaluaciones del desempeño y poseen un sistema de recompensas que reflejan las contribuciones al equipo (Robbins & Judge, 2013).

Teniendo lo anterior como base, podemos pasar a una serie de preguntas que al plantearlas, nos conducen a la creación de equipos exitosos (Chiavenato, 2009):

1. ¿Quiénes somos? ¿qué esfuerzos, tanto individuales como colectivos, se requieren para este trabajo? ¿de qué manera se puede estructurar el equipo? ¿cómo deberán de ser elegidos los miembros? ¿cómo van a relacionarse entre ellos?

2. ¿Por qué estamos aquí? ¿cuál es la misión del equipo? ¿es suficiente o podríamos elevar nuestras aspiraciones? ¿es clara la misión? ¿el apoyo que se le ha otorgado es suficiente? ¿existe motivación? ¿hay compromiso? ¿es suficiente?

3. ¿En dónde estamos situados? ¿hacia dónde debemos ir? ¿conocemos la visión del equipo? ¿sabemos a dónde queremos ir en los próximos tres o cinco años? ¿qué futuro esperamos como equipo? ¿conocemos las necesidades de nuestros clientes? ¿están incorporadas a nuestra visión? ¿y las necesidades del equipo cuáles son? ¿cómo transmitiremos de manera eficaz la visión?

4. ¿Qué debemos de hacer? ¿qué se necesita hacer para que la visión sea factible? ¿cuáles son los cinco objetivos más importantes del equipo? ¿son medibles?

5. ¿Cuáles son los obstáculos para alcanzar los objetivos del equipo? ¿todos los miembros son conscientes de los obstáculos? ¿cómo contribuiría cada uno a superarlos?

6. ¿Cómo debemos de actuar, cual es la estrategia? ¿cuál es la estrategia para superar complicaciones?

7. ¿Cuál es nuestro plan de acción? ¿cómo debemos de hacerlo y cuándo? ¿quién se encargara de hacerlo? ¿cómo se debe de cambiar el plan para que funcione? ¿qué recursos se necesitan? ¿qué tipo de comunicación se requiere?

8. ¿Qué métodos se emplearán para impulsar la retroalimentación individual y colectiva en cuanto al aprendizaje institucional? ¿se pueden medir los éxitos y trabajos del equipo?

9. ¿Qué funcionó, que no funcionó y por qué? ¿qué partes de la estructura organizacional, los procesos y las relaciones apoyaron los esfuerzos del equipo? ¿cómo se pueden gestionar los conflictos dentro del equipo y entre los equipos? ¿cuáles son los métodos escogidos? ¿qué cambios habrían de hacerse a fin de evitar conflictos futuros?

10. ¿Los esfuerzos individuales y colectivos fueron suficientemente recompensados? ¿qué personas proporcionaron una retroalimentación clave para apoyar el proceso? ¿la contribución de cada uno fue reconocida por

todos? ¿los éxitos fueron celebrados y festejados? ¿las fallas fueron reconocidas sin culpar a nadie? ¿el equipo identificó los próximos desafíos?

Para lograr que se dé el cambio adecuado de trabajar de manera independiente a trabajar en equipo, se necesita que los empleados muestren cooperación de manera recíproca, compartan la información que posean, que afronten las diferencias entre ellos y sustituyan sus intereses personales por el bien del equipo.

2.7.2 *Motivos por los que fallan los equipos*

Como cita Chiavenato (2009) para las organizaciones es fácil detectar errores en el día a día del equipo; sin embargo, no todas las instituciones saben cómo remediarlos. Las fallas elementales en las que caen los equipos, quedaron expuestos en los esfuerzos mermados de Westinghouse, durante los años 80, en situaciones como las siguientes:

Empleados sin preparación: la organización presupone que las personas ya saben trabajar en equipo, no las prepara ni las entrena previamente en cosas como enfocarse en lo importante, sobrellevarse con los demás miembros y conseguir los objetivos a través del esfuerzo colectivo y no individual.

Falta de preparación de los gerentes: al no saber desempeñar su papel de líderes y no estimular a los miembros el trabajo en equipo no es factible.

Falta de dirección: necesitan quien los guíe e impulse, los empoderé y les oriente.

Falta de seguimiento: se debe de dar una retroalimentación a los equipos para que conozcan los resultados que están alcanzando.

Falta de apoyo consistente: otorgarle los recursos necesarios para que puedan trabajar sin preocupaciones, orientados en el objetivo y que lo puedan alcanzar.

Falta de recompensa a los esfuerzos del equipo: un buen desempeño debe de ser reconocido y motivado con incentivos que ayuden a que estas actitudes se mantengan y se refuercen.

Aunque son fallas muy básicas y hasta obvias, muchas organizaciones caen en ellas y peor aún, no saben corregirlas. Integrar los equipos requiere de entrenamiento, de un proceso de cambio en la institución y tal vez, más costos en la nómina, pero este trabajo en equipo es de suma importancia para alcanzar los objetivos de la organización, es erróneo pensar que un equipo es solamente un grupo de empleados donde trabajan con un alto grado de cooperación y un bajo nivel de conflicto enmarcado en los esquemas habituales (Wind & Main, 1998, pp. 133-134).

2.8 Transformación Organizacional

La existencia y las condiciones del cambio ha sido un tema que ha ocupado a la humanidad por un largo tiempo. Nuestra realidad responde a la manera en que percibimos fenómenos o apariencias o actitudes, a través de nuestras experiencias vividas y de nuestro crecimiento. Cada individuo crea su propio universo, tiene su propia ideología, es diferente porque manifiesta diversas reacciones a distintas visiones del mundo (Maristany, 2007).

De acuerdo a Maristany (2007), se podría definir el cambio como aquella variación o alteración de alguna situación existente, entendiendo por variación como la modificación sucesiva y menor, y por alteración, a la modificación drástica y mayor.

Watzlawick, considera el desarrollo del cambio de cuatro niveles; el primero corresponde a la manera en que son percibidos los objetos, el segundo nivel pertenece al conocimiento que se tengan sobre los objetos; el tercero considera la perspectiva agrupada de las percepciones que explica el universo y define su ser en el universo, y por último el cuarto, un nivel en el que solo alcanzan destellos de visión y raramente se observan claras expresiones. Todo esto, nos da como resultado que existan individuos que son capaces de cambiar poco o nada y que existan otras que cambien de forma permanente. Lo interesante sería definir porqué y cómo ocurren estos cambios: tener la capacidad de percibir cuanto cambia una persona y discernir si ese cambio ocurrido significa lo mismo para la persona que cambió, como para aquel que lo observó o motivó.

Edgar Schein (1961), afirma que, en adición a los cambios considerados como tradicionales, hay cambios aparentes en aquellos individuos que buscan un ascenso. Son llamados aparentes porque realmente el sujeto no ha cambiado o bien es un cambio o conjunto de cambios ocurridos por presión exterior; el tipo de presión puede ser incluso física, donde el sujeto cambia realmente pero no por estar convencido del cambio, sino porque debe cambiar para seguir adelante.

Las fuerzas que empujan el cambio pueden ser: la naturaleza de la fuerza laboral, la tecnología, los problemas económicos de la empresa o en la economía de un país, la competencia, las tendencias sociales y la política mundial (Robbins & Judge, 2013).

El cambio en la cultura de una institución puede ser causante de consecuencias muy fuertes. Son cambios con un potencial muy poderoso, pero son muy complicados de llevar a cabo de manera satisfactoria. Una recomendación para ser capaz de cambiar la

cultura radica en empezar por intentar un cambio de sus valores. Sin embargo, sigue siendo una tarea complicada, que pudiera consumir mucho tiempo y no alcanzar los cambios deseados con una rapidez que sea suficiente (Hitt et al., 2006).

2.8.1 La necesidad del cambio

Hitt et al. (2006) aclaran que antes de tratar de iniciar cualquier transformación primero debe de valorarse la verdadera necesidad de realizar algún cambio organizacional. También deben de determinarse los problemas o las situaciones que este cambio busca remediar. Para descubrir esta indiscutible necesidad de cambio hay dos tipos de reconocimiento: el reconocimiento proactivo y el reconocimiento reactivo. En el reconocimiento proactivo se detectan situaciones que son señales de advertencia de la necesidad del mencionado cambio: se detectan con anticipación y esto provoca que el cambio se genere con una planeación más óptima y con un costo menor. Por su parte, en el reconocimiento reactivo, aquellos encargados de la organización deben de reaccionar ante las fuerzas críticas que mueven el cambio; aquí, la característica principal es que no se dispone de tiempo para planear anticipadamente.

El siguiente paso lógico es llevar a cabo un diagnostico en el que se precisen las causas exactas del problema o situación para que así, los cambios que se pretendan realizar se lleven a cabo de una manera eficiente.

2.8.3 El proceso del cambio

El proceso del cambio está compuesto por 4 procesos: (a) planeación y preparación, (b) realización, (c) resistencia al cambio y (d) evaluación de los resultados. En la etapa de la planeación y la preparación del cambio es importante tener especial

atención en el aspecto de la oportunidad, aunque se quiera iniciar de manera inmediata con el o los cambios; el actuar precipitadamente puede culminar en un fracaso. Hay que saber identificar la oportunidad perfecta para iniciar con el proceso del cambio. Otro aspecto importante es la generación de apoyo, se trata de identificar a los sujetos que se verán afectados directamente por los cambios y saber cuáles serían sus reacciones probables. La generación de apoyo, se logra a través de la comunicación, la participación y los incentivos (Hitt et al., 2006).

Adicionalmente, antes de decidir cuándo se implementará el cambio se debe tener en cuenta cuatro factores importantes que son determinados en torno a la implementación. Estos factores son (Hitt et al., 2006):

Selección del centro del cambio: Se mencionó con anterioridad los seis tipos de cambio que podrían existir en una organización: tecnología, valores compartidos y cultura, estrategia, estructura, sistemas y personal. El proceso del cambio iniciará con la elección de uno de estos elementos. La selección se basará en el o los objetivos que se buscan alcanzar que a su vez, dependen de la problemática detectada en la institución que desembocó en la valoración de una necesidad de cambio.

Selección de la magnitud: Una vez que se determina que se quiere modificar, hay que definir qué tan profundo se debe de ir: ¿el cambio será en toda la institución? ¿Solamente en una sección? Los cambios pueden ser mínimos o pueden ser enormes. Hay que considerar la relevancia de los cambios y considerar también los costos en que se incurriría de realizar los cambios observados.

Selección de la frecuencia: es importante determinar cada cuanto tiempo los cambios se van a impulsar. Actualmente los cambios deben de llevarse a cabo más a menudo que en el pasado, esto como resultado de la vertiginosa transformación que está ocurriendo en el mundo. Se debe pues, estimar los efectos que la sucesión de cambios provocaría en las personas que responden a ellos.

Selección del ritmo: si el ritmo del cambio parece muy lento, las condiciones originales que provocaron el cambio podrían cambiar de manera sustancial antes de que el proceso de cambio concluya, de tal forma que los resultados arrojarán que nada ha sido atendido. Por otra parte, con los cambios ocurriendo demasiado rápido también ocurren situaciones que pueden afectar el objetivo que se desea alcanzar con el cambio: estos podrían sobrepasar las capacidades del individuo afectado y con esto, incrementar su resentimiento y resistencia.

Afortunadamente, cuando se habla de la implementación del ritmo, éste puede ser corregido durante el proceso: si es lento, se puede apresurar y si es muy rápido pueden hacerse adaptaciones para desacelerarlo. Aquí, es importante no cambiar el ritmo con demasiada frecuencia puesto que puede impactar en la confianza del individuo que tiene a cargo el cambio.

2.8.4 La implementación del cambio

El Centro de Desarrollo Administrativo de General Electric en Crotonville identificó siete factores críticos para que el cambio sea exitoso (Chiavenato, 2009):

Conducción del cambio: Se debe de identificar a la persona que promoverá y encabezará la iniciativa del cambio en la organización;

Creación de una necesidad común: Los individuos tienen que tener muy en claro porque deben de cambiar y que esta necesidad de cambiar, sea mayor a la resistencia al cambio;

Crear una visión de futuro: Se debe de transmitir la visión organizacional, el resultado deseado, que se obtendrá con el cambio;

Movilización de los implicados: Identificar, involucrar y comprometer a las personas clave que apoyan el cambio y que participarán en este, para que actúen en conjunto.

2.8.5 Resistencia al cambio

Se ofrece resistencia a lo que el cambio en sí representa, a la necesidad de adecuarse a un ambiente diferente, a hacer distinto lo que hacíamos de cierta manera; para que las personas abracen el cambio es entonces imperante que los convenzan de que el cambio es necesario. Sin embargo, esta es la parte complicada, ¿cómo demostrar que lo que viene con el cambio es mejor? Para que este proceso sea más sencillo, siempre es recomendable el preocuparse por el otro: la institución debe empezar por preguntarse qué puede sentir el otro, que piensan con respecto a un cambio. Es importante tener en cuenta que los niveles superiores de la organización abrazan con mayor facilidad y mejor actitud el cambio debido a que ellos, están convencidos de que el cambio es algo necesario y positivo para su organización.

Las razones básicas para la resistencia al cambio es lo que el cambio representa: una amenaza y riesgo potencial para el afectado. Están conscientes que, aunque de momento pueden enfrentar los riesgos y problemas de la situación actual en la que se encuentran, con el cambio, no están seguros de que serán capaces de hacerles frente. Algunas de las razones más específicas para la oposición al cambio, como nos lo

menciona Hitt et al. (2006) son: la inercia, la desconfianza, la falta de información, la falta de capacidades y las consecuencias anticipadas. Robbin y Judge (2013) mencionan como fuentes de resistencia al cambio a las fuentes individuales de cada sujeto. Tales como los hábitos que tiene para enfrentar los problemas de la vida; la amenaza a su sensación de seguridad; los factores económicos que se generan al creer que no será capaz de realizar sus tareas nuevas, sobre todo si su pago está en función con su productividad; el miedo a lo desconocido, ambigüedad o incertidumbre y el proceso selectivo que haga de la información. Las fuentes organizacionales de la resistencia al cambio provienen de la inercia estructural; el enfoque al cambio limitado ya que posee subsistemas interdependientes; la inercia de grupo que no les permite cambiar a los individuos; la amenaza a la pericia en grupos especializados así como a la amenaza a las relaciones de poder establecidas dentro de la organización.

Por lo tanto, para que un cambio comience con una actitud positiva o correcta, Montúfar (2013) nos dice que se deben de observar los siguientes factores claves: (a) ofrecer sinceridad, no simular; (b) ser considerado con quienes sufrirán el cambio, no preocuparlos; (c) demostrar que se recuerda a los sujetos, no que han sido olvidados; (d) ser paciente con los protagonistas del cambio, no mostrarse irritado ante ellos; (e) utilizar palabras corteses en lugar de criticarlos duramente; (f) mostrarse entusiasta ante ellos, en lugar de mostrarse apático; (g) comprenderlos, no ser obcecado; (h) sonreír, no ofrecerles miradas inexpresivas; (i) ser reactivo en lugar de ser indiferente.

En conclusión, cada persona es distinta, tiene comportamientos determinados, posee gustos específicos, y sus motivaciones son diversas. El individuo suele elegir las mismas cosas, y sus reacciones sobre algo tienden a ser iguales. Por estos motivos es que

cuando a alguien se le presenta la opción de un cambio, es normal que se rechace la idea y que ofrezca resistencia.

Capítulo 3 Método

3.1 Participantes

La institución en estudio, tiene un total de 209 empleados administrativos, se tomó como muestra a 137 empleados que laboran como administrativos en las categorías laborales de secretaria, auxiliar de oficina, jefe de departamento, coordinador de área y subdirector; aplicándose un cuestionario que consta de 31 preguntas, de las cuales seis pertenecían a los datos descriptivos del sujeto analizado. Se les hizo llegar un cuestionario a los 209 empleados administrativos y se consideró como muestra válida todas aquellas encuestas recibidas durante el periodo que se estableció, el cual se menciona más adelante en esta tesis, siempre y cuando la cantidad de cuestionarios recibidos, superaran el 50 % del total de empleados administrativos. Condicionante que se cumplió con los 137 sujetos participantes en la muestra.

3.2 Escenario

El escenario fueron las instalaciones de la institución educativa de nivel superior, aplicándose los cuestionarios de manera electrónica y física, en sus áreas de trabajo.

3.3 Instrumento

El instrumento electo fue un Cuestionario de Satisfacción Laboral desarrollado por Coexphal, Euroempleo, cofinanciado por el Servicio Andaluz de Empleo y el Fondo Social Europeo, en el marco del Programa para la cooperación transnacional e interregional en el ámbito de empleo (Anexo 3). A dicho instrumento se le agregaron datos descriptivos tales como: sexo, situación y categoría laboral, edad, horas laboradas en la semana y antigüedad (Anexo 2).

No se encontró referencia que mostrara que el instrumento hubiera sido aplicado, previo a este estudio, en algún lugar distinto a Andalucía, en España. Se intentó, contactar al organismo para verificar la utilización del instrumento pero no se tuvo éxito.

Debido a que no se había aplicado en México , se decidió validarlo a través de su aplicación a una muestra aleatoria de la población para asegurar la comprensión ideal de éste y la obtención de resultados útiles para esta investigación.

El mencionado instrumento capta las respuestas de la muestra a través de una escala Likert, la cual está integrada por frases de algún tema tópico psicológico y tiene 5 alternativas que el individuo pues seleccionar como respuesta, dependiendo si está a favor o en contra de dicho enunciado o si presenta o no determinado comportamiento. Las alternativas están clasificadas de menor a mayor o viceversa (García, 2009).

3.3.1 Variables

El instrumento consta de 31 ítems con la siguiente distribución:

1. El primero corresponde a la variable de la Percepción en General que el empleado presentó en cuanto a su satisfacción laboral;
2. Los siguientes 12 corresponden al constructo de Motivación y Reconocimiento;
3. Siete de los ítems que continúan pertenecen al constructo de Área y Ambiente de Trabajo;
4. Cinco conforman el constructo de Capacitación y Comunicación
5. Un ítem, solicita sugerencias de mejora;
6. Y los últimos seis, conforman los datos descriptivos de los encuestados.

Como se ha mencionado, los constructos considerados por el instrumento son: Motivación y Reconocimiento, Área y Ambiente de Trabajo y Capacitación y Comunicación. La variable dependiente en este caso, es la de Cultura de Trabajo en Equipo, midiéndose a través de las preguntas MR10, MR13 y AAT16.

Esta valoración se basa en los tres aspectos arriba expuestos y los cuales son explicados de manera breve:

Motivación y Reconocimiento: refleja información sobre el involucramiento que tiene el empleado y la percepción del lugar que ocupa en la institución, así como el lugar que dicha institución ocupa en la comunidad o en el sector. También, indica si el empleado es consciente de las funciones y responsabilidades propias de su puesto, el grado de cohesión que tiene con su equipo de trabajo y su sentido de pertenencia a este.

Área y ambiente de trabajo: este apartado se enfoca en las condiciones que el empleado percibe en materia de seguridad, de higiene y sus espacios de trabajo.

Capacitación y Comunicación: se pretende conocer el sentir del empleado en cuanto a su desarrollo dentro de la institución, de las necesidades de capacitación que percibe han sido cubiertas o bien, aquellas que sienta necesario ser capacitado.

3.3.2 Captura y codificación

El instrumento (Anexo 2) fue capturado de manera manual y automatizada. Manual para aquellos cuestionarios en los que se acudió con el personal que no había llenado la encuesta de manera electrónica. Automatizada mediante el uso de Google Docs, el cual procesa la información generada y que permitió aplicarla de manera electrónica, en línea.

Para la codificación se asignaron valores a la escala de referencia para su posterior funcionalidad. La tabla a continuación, muestra la equivalencia (Tabla 1).

Nivel de satisfacción	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho	Muy Satisfecho
Escala de Likert para codificación	1	2	3	4	5

Tabla 1. Codificación del Instrumento

Las respuestas obtenidas se sustituyeron por los valores de la Tabla 1 y los datos fueron introducidos al SPSS para su validación y para el análisis de correlación.

3.4 Procedimiento

La autorización para llevar a cabo la presente investigación fue otorgada por la Dirección de la Institución. Se llevó a cabo una reunión donde se manifestaron las necesidades de la Institución percibidas por el área directiva, se determinó el alcance del proyecto, se presentaron los pormenores del trabajo a efectuar y se establecieron los lineamientos a seguir. Se acordó que en la publicación de los resultados no aparecería el nombre de la institución y se proporcionaría un juego de la investigación una vez concluida.

3.4.1 Procedimiento llevado a cabo para la muestra

La muestra consistió en la aplicación del instrumento (Anexo 2) a un subconjunto de individuos pertenecientes a la población total. Se enviaron al azar 30 correos a diversos sujetos y se consideró como parte de la muestra de validación a los 10 primeros que respondieron la encuesta.

La aplicación fue de manera electrónica a través de un correo enviado, a las direcciones de los correos institucionales de los empleados administrativos. La población total de la organización en la que se aplicó el instrumento consta de 209 empleados administrativos entre secretarias, auxiliares de oficina, jefes de departamento, coordinadores de área y subdirectores.

3.4.2 Procedimiento llevado a cabo para la población en general

Para aplicar el instrumento en todos los individuos pertenecientes al caso de estudio, se enviaron los cuestionarios a sus correos institucionales por medio de un enlace directo al que podían acceder en cualquier conexión a internet. Todas las preguntas del cuestionario fueron marcadas como obligatorias para que el sujeto contestara las preguntas sin evitar ninguna. En el cuerpo del correo, se les extendía la invitación para que participaran y se les hizo la aclaración que la investigación era estrictamente para fines académicos, que la contestación de dichas encuestas era de carácter voluntario, confidencial y anónimo; también se les comentó que el llenado de la encuesta en su totalidad, no les llevaría más de 15 minutos.

Se les otorgó un periodo de 14 días para que respondieran el cuestionario electrónico de manera libre; fase que una vez transcurrida fue sustituida por la fase de contestación manual del instrumento: con un cuestionario impreso se acudió a las distintas oficinas del área administrativa solicitándoles de manera general, que las personas que no hubieran contestado el cuestionario en línea, hicieran el favor de contestarlo de manera física. Se les dejó el instrumento y se regresó por éste un día después, dándoles con esto, oportunidad de que lo respondieran en tranquilidad y privacidad.

De la población total compuesta por 209 empleados administrativos, 137 contestaron el instrumento tanto de manera electrónica como física, lográndose captar el 65.5 % de la población. Por lo tanto, se presentó un 34.5% de tasa de rechazo al instrumento de la investigación.

3.5 Análisis de datos

Los datos en su totalidad fueron analizados por medio de la estadística descriptiva obtenida a través de Excel. En adición a la estadística descriptiva, se valoró, por medio del software de analítica predictiva SPSS versión 18 (Statistical Package for the Social Sciences), la frecuencia de las respuestas, la descripción de éstas, y la correlación que tenían entre sí. A través de AMOS (Analysis of Moment Structures) se analizó el Alfa de Cronbach para verificar la fiabilidad de los constructos. Esta medida representa “la correlación de los puntajes obtenidos con la aplicación del instrumento y los potencialmente obtenibles por cualquier otra prueba que pretenda medir la misma dimensión en la muestra de referencia, pero de la misma longitud que la aplicada” (García, 2009).

Para el caso específico de la muestra, ésta se confirmó con el software AMOS de donde obtuvimos el Alfa de Cronbach para que demostrara su validez.

3.5.1 Fiabilidad del instrumento

Mediante SPSS se validó el instrumento (Anexo 2) mediante una muestra aleatoria de treinta personas, eligiendo solo las primeras diez personas que contestaran el cuestionario (Tabla 2). Los resultados del análisis de fiabilidad considerando todos los constructos fueron (Tabla 3):

		N	%
Casos	Válidos	10	100.0
	Excluidos	0	.0
	Total	10	100.0

Tabla 2. Eliminación por lista basada en todas las variables

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.769	.955	25

Tabla 3. Estadísticos de fiabilidad para validez de la muestra

Se determinó también el Alfa de Cronbach por cada constructo como forma de afianzar los resultados obtenidos en el inciso anterior, dando los siguientes resultados (Tablas 4, 5 y 6):

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.819	.878	12

Tabla 4. Alfa de Cronbach para el constructo de Motivación y Reconocimiento (MR)

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.842	.883	7

Tabla 5. Alfa de Cronbach para el constructo de Área y Ambiente de Trabajo (AAT)

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.833	.848	5

Tabla 6. Alfa de Cronbach para el constructo de Capacitación y Comunicación (CC)

3.5.2 Datos obtenidos de la aplicación del instrumento

El cuestionario tenía como objetivo medir 25 ítems que conformaban los tres constructos que se consideró constituyen el grado de satisfacción en un empleado. Dichos constructos son:

1. Motivación y Reconocimiento (MR)
2. Área y Ambiente de Trabajo (AAT)
3. Capacitación y Comunicación (CC)

El primer constructo, el de Motivación y Reconocimiento, estaba formado a su vez de 12 ítems representados por las preguntas MR2,MR3, MR4,MR5, MR6, MR7, MR8, MR9, MR10, MR11, MR12 y MR13 (Tabla 7).

Constructo	Ítem		
MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO	MR2	Lo que conozco sobre la trayectoria e historia de la Institución me tiene:	
	MR3	Mis funciones y responsabilidades están bien definidas	
	MR4	Recibo información sobre el desempeño de mi trabajo	
	MR5	Me gusta el trabajo que desarrollo y me hace sentir motivado	
	MR6	El nombre de la Institución y su posición en el sector, es gratificante para mi	
	MR7	Las condiciones salariales son buenas	
	MR8	La relación que tengo con mis compañeros me hace sentir:	
	MR9	Es fácil expresar mis opiniones en mi grupo de trabajo	
	MR10	Me siento parte de un equipo de trabajo	
	MR11	La comunicación interna dentro de mi área de trabajo	

		funciona correctamente
	MR12	Conozco las tareas que desempeñan otras áreas
	MR13	Me siento participe de los éxitos y fracasos de mi área de trabajo

Tabla 7. Medidas de Motivación y Reconocimiento

El constructo de Área y Ambiente de Trabajo lo formaron las interrogaciones designadas como AAT14, AAT15, AAT16, AAT17, AAT18, AAT19, AAT20 (Tabla 8).

Constructo	Ítem	
ÁREA Y AMBIENTE DE TRABAJO	AAT14	El trabajo en mi área o línea está bien organizado
	AAT15	Las condiciones de trabajo de mi área son seguras
	AAT16	Las cargas de trabajo están bien repartidas
	AAT17	Mantengo mi lugar de trabajo limpio y libre de obstáculos
	AAT18	Puedo realizar mi trabajo de forma segura
	AAT19	Conozco, y son claros, los protocolos en caso de emergencia
	AAT20	La Institución me facilita los equipos de producción individual necesarios para mi trabajo

Tabla 8. Medidas de Área y Ambiente de Trabajo

Mientras que el de Capacitación y Comunicación lo integraron las cuestiones CC21, CC22, CC23, CC24 y CC25.

CAP. Y COM.	CC21	Recibo información necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo
	CC22	He recibido la capacitación básica sobre prevención de riesgos laborales previo a mi incorporación al puesto de trabajo

	CC23	Cuando necesito capacitación específica, al margen de la establecida en el plan de capacitación, esta ha sido satisfecha
	CC24	Cuando se implantan nuevos mecanismos y es necesaria capacitación específica, la Institución me la proporciona
	CC25	La Institución me proporciona oportunidades para mi desarrollo profesional

Tabla 9 Medidas de Capacitación y Comunicación

La pregunta PG1 fue la percepción en general del grado de satisfacción laboral que él mismo presentaba.

Constructo	Ítem	
PERCEPCIÓN GENERAL	PG1	El trabajar en esta Institución me hace sentir:

Tabla 10. Medida de Percepción General

Por otra parte, las preguntas MR10, MR13 y AAT16 fueron identificadas para medir la hipótesis dependiente, “Cultura de Trabajo en Equipo”, que se pretende comprobar.

Variable Dependiente	Ítem	
CULTURA DE TRABAJO EN EQUIPO	MR10	Me siento parte de un equipo de trabajo
	MR13	Me siento participe de los éxitos y fracasos de mi área de trabajo
	AAT16	Las cargas de trabajo están bien repartidas

Tabla 11. Medida de la Cultura de Trabajo en Equipo

Capítulo 4 Resultados y Discusión

4.1 Resultados

A continuación encontrará las gráficas de los resultados obtenidos.

La información descriptiva que se desprendió del cuestionario puntualizó que de la muestra considerada, 36 individuos eran del sexo masculino y 101 pertenecían al sexo femenino (Figura 1).

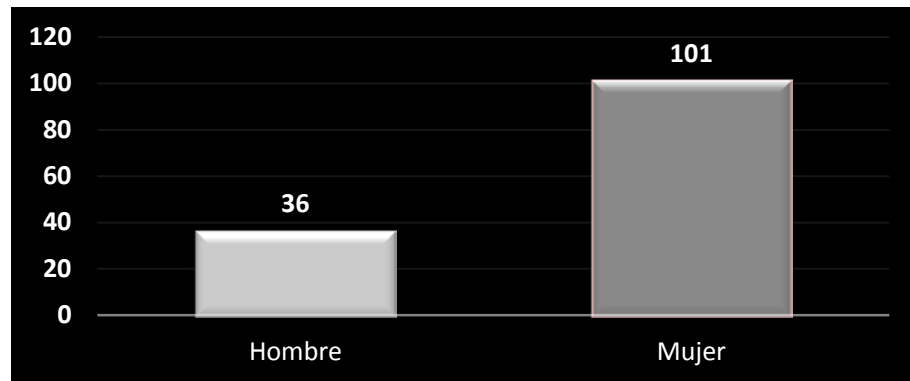


Figura 1. Medición de la muestra: sexo

Los rangos de edad entre los empleados administrativos oscilan desde los 18 años, hasta pasados los 60 años, con las frecuencias que se ilustran a continuación (Figura 2):

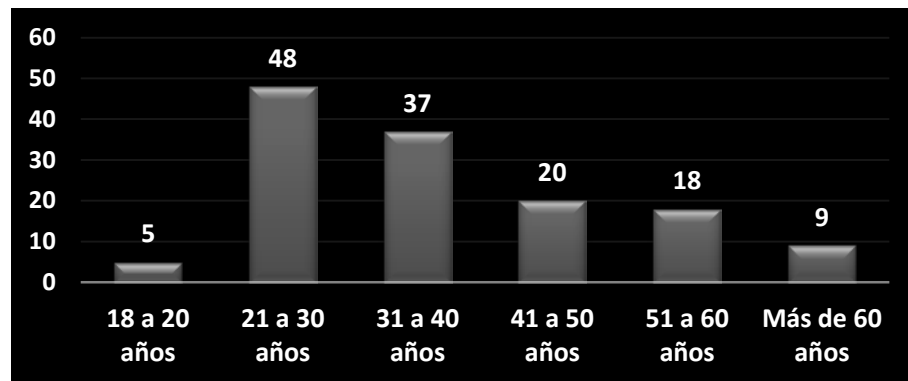


Figura 2. Medición de la muestra: Rango de edad

Las categorías laborales que se midieron, desde el puesto de secretaria hasta el puesto de subdirector, presentaron la frecuencia enseguida mostrada (Figura 3):

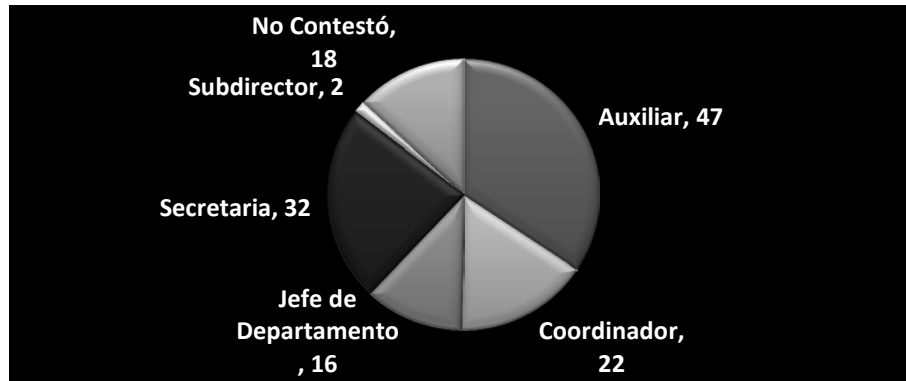


Figura 3. Medición de la muestra: Categoría Laboral

La muestra observada presentó que 81 empleados, equivalentes al 59.12 % de los encuestados, tienen un contrato temporal que se renueva de manera trimestral, semestral o anual dependiendo la naturaleza de las actividades, mientras que 56 empleados, el 40.88 % restante, están contratados de manera permanente en la institución (Figura 4).

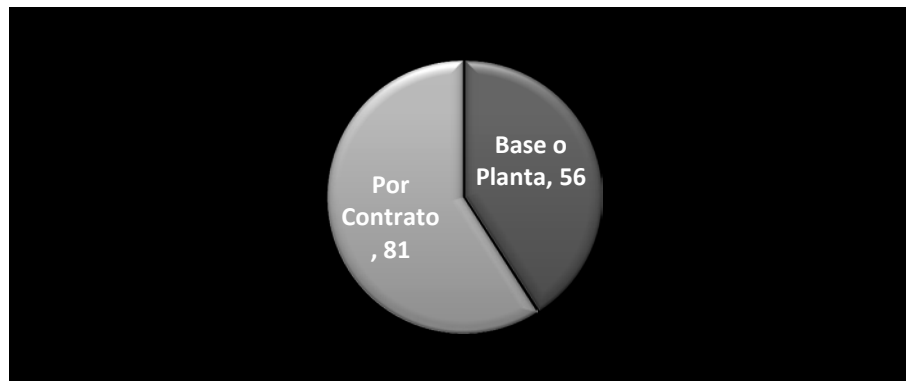


Figura 4. Medición de la muestra: Tipo de Contrato

Sintetizando, el 74% de la población muestra que respondió a este cuestionario, pertenecían al sexo femenino. El rango de edad más presentado entre los cuestionados fue entre 21 a 30 años con un 35%. El 34% de esa muestra tiene un nivel de auxiliar y solo el 41% posee un contrato de base.

Los porcentajes de obtenidos por ítem son ilustrados a continuación (Figura 5):

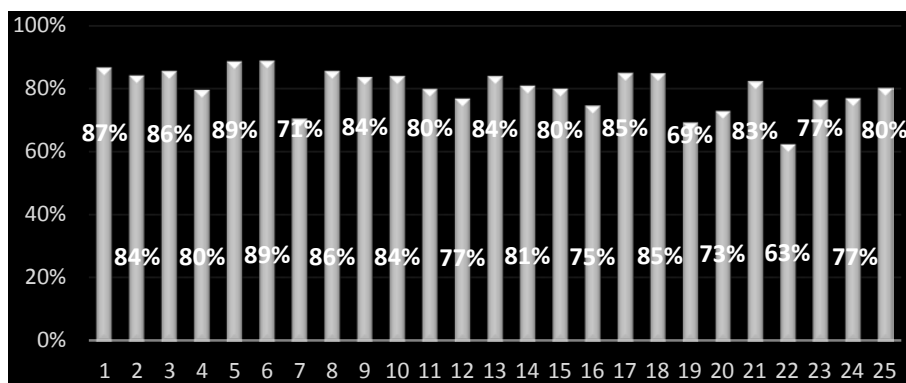


Figura 5. Porcentajes obtenidos por ítem

El comparativo de la satisfacción esperada por la institución, la satisfacción percibida por sí mismo del empleado y la satisfacción laboral obtenida como promedio de la muestra en general contemplando todos los ítems, se representa como sigue (Figura 6):

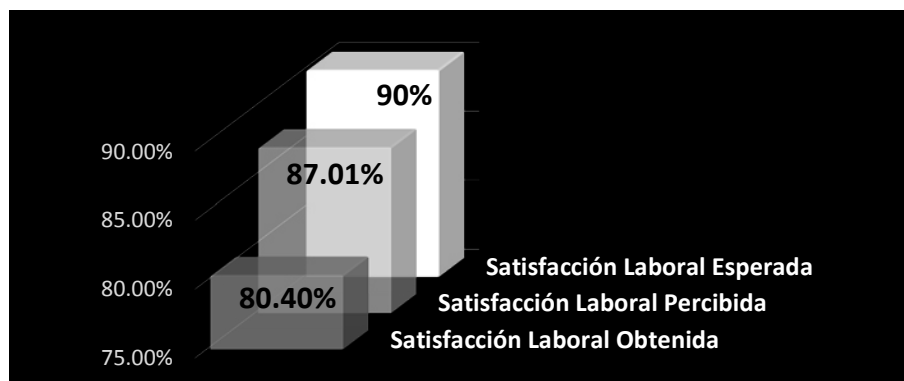


Figura 6. Comparativo de la satisfacción laboral

El personal de la institución educativa se encuentra con un 82.57% en cuanto a motivación y reconocimiento percibido en su puesto; mientras que la capacitación y la comunicación dentro de la organización la estiman en un 75.91%, casi cuatro puntos porcentuales por debajo de la satisfacción que les genera su ambiente y su área de trabajo que arrojó un resultado de 79.08%. La hipótesis dependiente de cultura de trabajo en equipo alcanzo un 81.12% muy cercano al 80.40% de la satisfacción laboral en general en la institución. A continuación su representación (Figura 7):

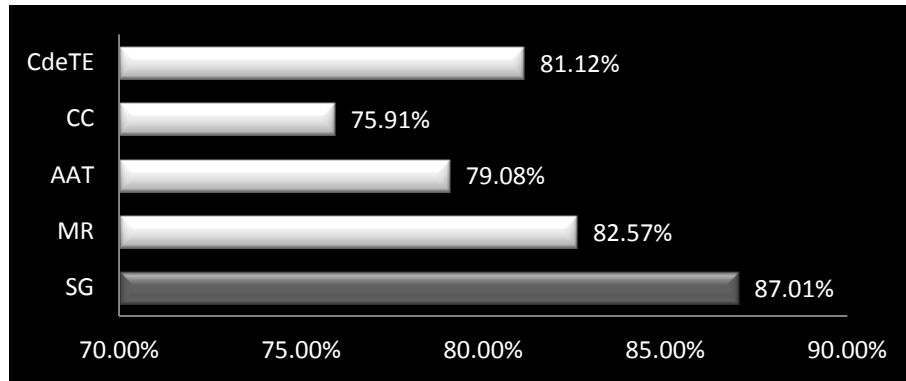


Figura 7. Resultados por constructo

Los ítems que componen el constructo de “Motivación y Reconocimiento” obtuvieron el resultado mas alto con un 89% en los ítems que valuaban la motivación que les proporcionaba su trabajo (MR5) y el reconocimiento que tiene la institución en el sector (MR6) mientras que el mas bajo, con un 71%, es el ítem referente a las condiciones salariales (MR7). A continuación los resultados en su totalidad (Figura 8):

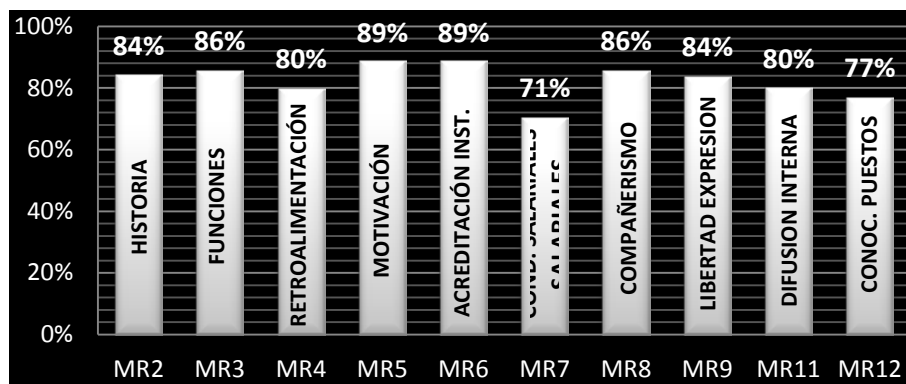


Figura 8. Resultados del constructo "Motivación y Reconocimiento"

Los ítems pertenecientes a “Área y Ambiente de Trabajo” alcanzaron su resultado máximo con un 85.26% en lo que respecta a la limpieza con que mantienen sus lugares de trabajo (AAT17) y el punto mínimo con un 69.49% lo alcanzó el ítem perteneciente a los protocolos que deberían de seguir en el caso de una emergencia (AAT19). A continuación se muestran todos los resultados de los ítems (Figura 9):

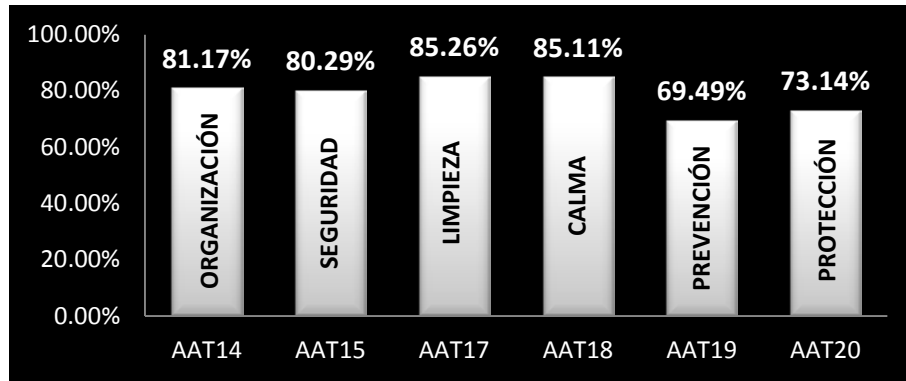


Figura 9. Resultados del constructo "Área y Ambiente de Trabajo"

En cuanto a "Capacitación y Comunicación se extrajo lo que indica el siguiente gráfico, mostrando el mayor porcentaje, con 83 puntos, el ítem que mide la percepción que tiene el empleado en cuanto a la información que recibe para desempeñar su trabajo (CC21) y el más bajo, con 63% en lo referente a la capacitación previa a su incorporación que ha recibido el empleado administrativo sobre riesgos laborales (CC22) (Figura 10):

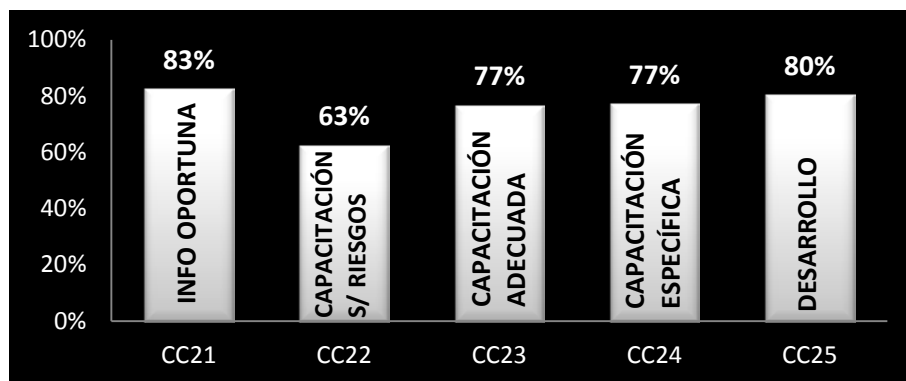


Figura 10. Resultados del constructo "Capacitación y Comunicación"

En los ítems que pertenecían a la hipótesis dependiente dos de ellos, se comportaron de manera muy similar presentando un 84.23%, mientras que el referente a la repartición de la carga de trabajo (AAT16) obtuvo un 74.89%, como se registra a continuación (Figura 11):

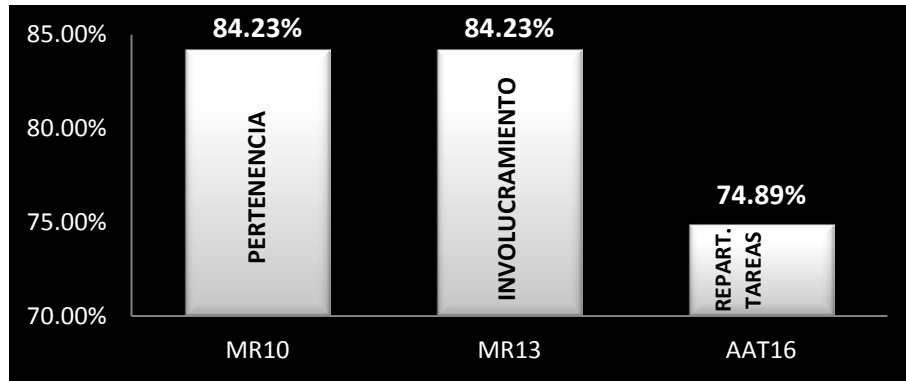


Figura 11. Resultados de la variable dependiente "Cultura de Trabajo en Equipo"

Analizando la confiabilidad que tenían todos los ítems se obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.927 (Tabla 12).

Alfa de Cronbach	N de elementos
.927	25

Tabla 12. Alfa de Cronbach de los ítems

En la tabla presentada a continuación, se define el porcentaje de fiabilidad que poseería el instrumento de eliminarse alguno de los ítems encuestados. Como se puede observar, solo en un caso en particular, el Alfa de Cronbach es mayor, en el resto, de eliminar alguno, se obtendría un valor menor al obtenido (Tabla 13).

Pregunta	Elemento	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
PG1	Trabajar en esta Institución me hace sentir:	0.928
MR2	Lo que conozco sobre la trayectoria e historia de la Institución me tiene:	0.925
MR3	Mis funciones y responsabilidades están bien definidas	0.924
MR4	Recibo información sobre el desempeño de mi trabajo	0.924
MR5	Me gusta el trabajo que desarrollo y me hace sentir motivado	0.925
MR6	El nombre de la Institución y su posición en el sector, es gratificante para mi	0.925

MR7	Las condiciones salariales son buenas	0.926
MR8	La relación que tengo con mis compañeros me hace sentir	0.925
MR9	Es fácil expresar mis opiniones en mi grupo de trabajo	0.924
MR10	Me siento parte de un equipo de trabajo	0.924
MR11	La comunicación interna dentro de mi área de trabajo funciona correctamente	0.923
MR12	Conozco las tareas que desempeñan otras áreas	0.924
MR13	Me siento participe de los éxitos y fracasos de mi área de trabajo	0.924
AAT14	El trabajo en mi área o línea está bien organizado	0.922
AAT15	Las condiciones de trabajo de mi área son seguras	0.923
AAT16	Las cargas de trabajo están bien repartidas	0.923
AAT17	Mantengo mi lugar de trabajo limpio y libre de obstáculos	0.926
AAT18	Puedo realizar mi trabajo de forma segura	0.923
AAT19	Conozco y son claros los protocolos en caso de emergencia	0.924
AAT20	La Institución me facilita los equipos de protección individual necesarios para mi trabajo	0.923
CC21	Recibo información necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo	0.923
CC22	He recibido la capacitación básica sobre prevención de riesgos laborales previo a mi incorporación al puesto de trabajo	0.924
CC23	Cuando necesito capacitación específica al margen de la establecida en el plan de capacitación esta ha sido satisfecha	0.923
CC24	Cuando se implantan nuevos mecanismos y es necesaria capacitación específica la Institución me la proporciona	0.922
CC25	La Institución me proporciona oportunidades para mi desarrollo principal	0.925

Tabla 13. Posibles resultados de fiabilidad de eliminarse determinado ítems

La media global que se presenta debido a la reincidencia de la respuesta es de (Tabla 14):

Media Global	3.9834
---------------------	---------------

Tabla 14. Media Global de las respuestas

El porcentaje de fiabilidad que se obtiene al analizar los constructos es el siguiente (Tabla 15):

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.892	.898	4

Tabla 15. Estadísticos de Fiabilidad de los constructos

La media y la desviación típica que obtienen los constructos junto con la variable dependiente conforme a la muestra es la siguiente (Tabla 16):

	Media	Desviación típica	N
MR	4.1285	.55173	137
T	3.9538	.70147	137
CC	3.7956	.73383	137
CdeTE	4.0556	.68467	137

Tabla 16. Estadísticos descriptivos de los constructos

En la Tabla 17 se muestran los resultados del coeficiente de correlación de Pearson, estadístico utilizado para medir la magnitud de la relación entre las variables

		MR	AAT	CC	CdeTE
MR	Correlación de Pearson	1	.659**	.678**	.792**
	Sig. (bilateral)		.000	.000	.000
	N	137	137	137	137

AAT	Correlación de Pearson	.659**	1	.752**	.657**
	Sig. (bilateral)	.000		.000	.000
	N	137	137	137	137
CC	Correlación de Pearson	.678**	.752**	1	.582**
	Sig. (bilateral)	.000	.000		.000
	N	137	137	137	137
CdeTE	Correlación de Pearson	.792**	.657**	.582**	1
	Sig. (bilateral)	.000	.000	.000	
	N	137	137	137	137

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Tabla 17. *Correlación de los constructos*

4.2 Discusión

El instrumento fue contestado por el 65.55% de la población total de empleados administrativos de la institución. El 73.72% pertenecían al género femenino y el 26.27% restante al género masculino. El 35% tenían un rango de edad entre los 21 a los 30 años, siendo este el de mayor frecuencia, seguido por el rango de 31 a 40 años de edad con un 27%. El rango de edad con menor frecuencia fue el de 18 a 20 años, con apenas un 3.64%. De la muestra observada solo el 40.88% está contratada de manera permanente en la Institución.

Como respuesta a la primera pregunta de esta investigación, el nivel de “Satisfacción Laboral” que presentó la Institución de estudio, se ubicó en un 80.40% y que la variable objeto de este estudio, la “Cultura de Trabajo en Equipo”, obtuvo un 81.12%. Un resultado muy similar que pudiera indicar el comportamiento estrecho que

tienen las variables objetos de este estudio y que permitiera deducir a simple vista que la satisfacción laboral ejerce una influencia positiva sobre la cultura de trabajo en equipo. En otras palabras, la variable dependiente “cultura de trabajo en equipo” reacciona de manera positiva ante la variable independiente “satisfacción laboral”. La comprobación de este resultado se demuestra al final de este capítulo a través de los resultados que arrojó el coeficiente de Pearson.

La satisfacción laboral percibida en general por los empleados de la institución (pregunta PG1) fue del 87.01%, mientras que la Satisfacción Laboral obtenida por el promedio de los constructos (Figura 6) fue del 80.40 como se menciona en el párrafo anterior. Robbins y Judge (2013) nos dicen a manera de respuesta a esta diferencia entre los resultados a que “las actitudes específicas tienden a predecir comportamientos específicos, en tanto que las actitudes generales suelen pronosticar mejor los comportamientos generales (...) por lo tanto, la satisfacción laboral general pronosticaría mejor un comportamiento general.”

Los dos constructos que presentaron niveles bajo fueron el de “Capacitación y Comunicación” con un 75.91% y el de “Área y Ambiente de Trabajo” con un 79.08%. Dentro de “Capacitación y Comunicación” los ítems que obtuvieron porcentajes pobres fueron aquellos relacionados con la capacitación en materia de prevención de riesgos laborales con un 63%; capacitación adecuada cuando se presenta la necesidad y la capacitación específica cuando se implementa algo nuevo, ambas tuvieron un 77% de satisfacción. En cuanto al “Área y Ambiente de Trabajo” los dos elementos notablemente más bajos fueron los referentes a los protocolos a seguir en caso de contingencias proyectando un 69.49% y el elemento que representó los equipos de protección individual

que la Institución proporciona para el desempeño de sus actividades, obteniendo un 73.14%.

Al profundizar en la fiabilidad, el análisis de los 25 ítems nos arrojó un Alfa de Cronbach de 0.927; siendo 1 su máximo valor teórico, este resultado es bastante aceptable para esta investigación. Si se eliminara el ítem que refleja la percepción de satisfacción individual que tiene el empleado cuestionado, la fiabilidad aumentaría a su mayor índice que se presentó, apenas a 0.928. Al analizar la fiabilidad agrupando los ítems en sus constructos, se obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.892.

Las medias que se presentaron fueron de 4.128 para el constructo de "Motivación y Reconocimiento", 3.953 para Área y Ambiente de Trabajo, 3.795 para Capacitación y Comunicación y 4.055 para Cultura de Trabajo en Equipo. La media global fue de 3.9834 en las respuestas, lo que manifestó que la muestra en promedio se encontró "satisfecha" con el nivel general de satisfacción que le proporciona su empleo.

En cuanto a la correlación que existía entre los constructos, y respondiendo a la pregunta dos de este caso de estudio, se estima como una relación lineal perfecta cuando el Coeficiente de Pearson tiene el valor de 1 o -1; en el caso de esta investigación los coeficientes más altos se presentaron en la relación positiva de "Motivación y Reconocimiento" con "Cultura de Trabajo en Equipo" teniendo un 0.792; esto es, a mayor motivación y reconocimiento que se le proporcione al empleado de la institución, mayor cultura de trabajo en equipo se manifestará. La relación de "Capacitación y Comunicación" con "Área y Ambiente de Trabajo" presentó un índice del 0.752 significó que tiene una relación positiva donde a mayor capacitación y comunicación mejor será el ambiente laboral que existirá. Por lo que respecta a la relación de "Capacitación y

Comunicación” y “Cultura de Trabajo en Equipo” estas, presentaron una correlación positiva aunque baja, con un 0.582. Tuvieron una significancia de 0.001.

El hallazgo más importante del estudio, es que el patrón propuesto para buscar si la dimensión de satisfacción laboral con sus constructos: motivación y reconocimiento; área y ambiente de trabajo y capacitación y comunicación tenían influencia sobre la variable dependiente de cultura de trabajo en equipo, arrojó que “Motivación y Reconocimiento” (correlación positiva alta) tiene más relevancia o impacto sobre la “Cultura de Trabajo en Equipo” que la importancia o impacto que genera “Capacitación y Comunicación” por sí mismo.

Capítulo 5 Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones

Se concluyó que la relación entre la satisfacción laboral y la cultura de trabajo en equipo tiene una influencia en general positiva; se encontró que las correlaciones de “Motivación y Reconocimiento” con “Cultura de Trabajo en Equipo” y “Capacitación y Comunicación” con “Área y Ambiente de Trabajo” son moderadas altas. Mientras que, “Capacitación y Comunicación” con “Cultura de Trabajo en Equipo” obtuvo una correlación baja.

Como resultado de este caso de estudio, la satisfacción laboral medida con el instrumento se situó en un 80.40% mientras que la cultura de trabajo en equipo, obtuvo un 81.12%; apenas un 0.72% de diferencia por encima de la satisfacción laboral. Podría ser objeto de otro estudio, el verificar si existe o no una relación proporcional que pudieran presentar estas dos variables después de una serie de implementaciones hechas con el fin de aumentar la satisfacción laboral, observar el efecto de impacto que tendría sobre la cultura de trabajo en equipo y comparar la diferencia entre ambas variables y ambas investigaciones.

5.1.1 Áreas de oportunidad de la organización

Las áreas de oportunidad son aquellas donde los ítems obtuvieron los puntajes más bajos. Estos son, de menor a mayor (Tabla 18):

Ítem #	Ítem observado	%
CC22	Capacitación sobre riesgos	63%

AAT19	Prevención	69.49%
MR7	Condiciones Salariales	71%
AAT20	Protección	73.14%
AAT16	Repartición de Tareas	74.89%
CC23	Capacitación Adecuada	77%
CC24	Capacitación Específica	77%
MR12	Conocimiento de puestos	77%

Tabla 18. Puntajes obtenidos más bajos (áreas de oportunidad)

Así mismo, entre las sugerencias que dieron los empleados de la Institución y que son óptimas para considerarse como puntos específicos de mejora, se pueden resumir las siguientes:

1. Mayor comunicación en la organización
2. Mayor compromiso de los niveles directivos hacia los niveles operativos
3. Mayor seguridad laboral
4. Trazabilidad de los compromisos acordados en las reuniones de trabajo
5. Mayor uso de las tecnologías de información
6. Rotación de puestos
7. Difusión de condiciones para el desarrollo laboral
8. Retroalimentación

Específicamente en el rubro de seguridad laboral, se observó que el porcentaje de empleados administrativos que trabajan bajo contrato, es apenas del 41%. Esto nos indica que existe un 59% de trabajadores que al final de cada periodo contractual tiene la inquietud de la renovación o no renovación de dicho contrato y sobre todo, tienen la sensación de que no están creando antigüedad. Quizá, si este estudio se hubiera elaborado en un periodo cercano a la renovación de contratos, los resultados pudieran ser distintos debido a la inestabilidad o inseguridad que les podría provocar la renovación o no, de su contrato de trabajo.

5.1.2 Fortalezas de la organización

La institución posee características humanas y materiales que la hacen una organización fuerte y estable, entre las que podemos mencionar se encuentran aquellas reflejadas en este caso de estudio y las observadas durante la investigación y entrevista con algunos integrantes del cuerpo administrativo que se enlistan a continuación:

- 1.- Trabajadores en general satisfechos con su empleo
- 2.- Puestos bien definidos en cuanto a funciones y responsabilidades
- 3.- Renombre de la institución en la comunidad
- 4.- Personal administrativo comprometido con la institución y con mucha experiencia
- 5.- Programas institucionales de superación para el personal
- 6.- Automatización de servicios administrativos institucionales
- 7.- Actualización de equipos tecnológicos e infraestructura
- 8.- Buen clima institucional

9.- Cohesión en equipos de trabajo

10.- Cuerpo directivo comprometido con la institución

5.2 Recomendaciones

Las recomendaciones presentadas a continuación, se enfocan en aumentar aquellos elementos que obtuvieron una baja ponderación en general. Sin embargo, y considerando los resultados mostrados por la correlación de Pearson que se presentó, se recomienda también enfocarse en seguir promoviendo acciones encaminadas a aumentar la motivación en los empleados tales como: que se sientan integrados con su departamento y con la organización; que las metas de la institución y las del empleado converjan en algún punto; que se les reconozca de manera pública su desempeño al cumplir o superar determinadas metas; que se revisen los salarios; que se proporcionen y aseguren buenas condiciones de trabajo (infraestructura) y en la medida de lo posible mejorarlas y sobre todo, considerar siempre la situación personal de cada trabajador, tratando de cubrir sus necesidades.

5.2.1 Recomendaciones sobre Capacitación y Comunicación y Área y Ambiente de Trabajo

Los ítems en este constructo que presentan calificaciones más bajas son aquellos referentes a los riesgos laborales: se observa un bajo conocimiento de los protocolos a seguir en caso de emergencia; perciben no poseer los equipos de protección individual para el trabajo que desempeñan y consideran no haber recibido la capacitación básica sobre la prevención de dichos riesgos.

Según José María Cortés (2007) los factores de riesgo laboral están clasificados en factores o condiciones de seguridad; factores de origen físico, químico o biológico o condiciones medioambientales; factores derivados de las características del trabajo y factores derivados de la organización del trabajo. Señala, que los factores de riesgo ejercen sobre el individuo una notable influencia ya que pueden dar lugar a una pérdida en el equilibrio de la salud.

En el caso de estudio que nos atañe sería recomendable que se programen cursos para los empleados administrativos basados en técnicas no médicas de prevención, cursos sobre seguridad laboral así como simulacros para tener la certeza de saber cómo actuar ante determinadas situaciones; esto, redundaría en su tranquilidad y una posible disminución de su insatisfacción en ese rubro en específico. Como lo sugiere Werther y Davis (2008) podría iniciarse el proceso con la integración de equipos de voluntarios ya sean trabajadores o profesionales que atiendan las necesidades en cuanto a seguridad que presente la organización en general; verificación del cumplimiento de los requisitos legales y mantener estadísticas de los siniestros que han ocurrido en la institución a lo largo de su existencia; difusión de información especializada que sea útil para elevar la conciencia de la posibilidad de riesgos y siniestros en el lugar de trabajo y mantener un clima laboral adecuado con grado alto de motivación en los empleados para que actúe como una garantía en la salud psicosocial del trabajador.

Los cursos que se sugieren pueden ir enfocados en:

1. técnicas de prevención de las enfermedades profesionales

2. cursos de ergonomía para que se ejecute la adecuada adaptación del ambiente al hombre
3. técnicas psicosociológicas para prevenir o tratar problemas como estrés, agotamiento psicológico, insatisfacción.
4. Técnicas para crear hábitos correctos de actuación en el trabajo que eviten los riesgos derivados de éste.

En síntesis, se recomienda otorgar una capacitación continua sobre temas de seguridad en el trabajo para que se aprendan y difundan algunas técnicas aplicadas a la prevención y protección de los empleados frente a los accidentes; y también, técnicas de higiene, las cuales aseguren la prevención de los empleados frente a las enfermedades del trabajo. Se pueden realizar incluso, con apoyo de Protección Civil, simulacros y establecer códigos para situaciones de contingencia y por lo menos, una vez al año, llevar a cabo estas prácticas a nivel general en toda la institución.

Para el caso del resto de los porcentajes bajos obtenidos en el rubro de la “capacitación precisa” la cual es indistinta al plan de capacitación existente y del rubro de “capacitación específica” la cual es otorgada cuando se implementan nuevos mecanismos en la institución, se recomienda para la primera, una aplicación de encuestas de necesidad de capacitación con una sección de formato abierto, donde el empleado pueda externar las áreas o situaciones en que siente que requiere apoyo extra de la institución. También, se recomienda resolver directamente con éste, como se impartirá y llevará a cabo la capacitación precisa que requiere. Para el caso de la capacitación específica, será aconsejable determinar los tiempos de la implementación de los nuevos mecanismos, difundirlos en la institución, permear a los empleados y proporcionar calendarios de

capacitación adecuados y concisos para todos los empleados afectados. También es recomendable llevar a cabo encuestas de salida para verificar que la capacitación ha sido comprendida y que se abrazó eficientemente esa modificación en los mecanismos.

Las arriba mencionadas, son los ítems que requieren de una atención más puntual y activa por ser los que impactan a los niveles de satisfacción de la institución y que sin embargo, son situaciones sencillas de resolver. Una vez resultas o niveladas las inquietudes presentadas por el personal, se podría medir de nuevo el nivel de satisfacción para detectar que tanto se avanzó con esos pequeños cambios y de qué manera se comportó la cultura de trabajo en equipo y como se mencionó al inicio de este capítulo, buscar establecer una relación proporcional entre estas dos variables.

5.2.2 Recomendaciones sobre Motivación y Reconocimiento

Este apartado solo señala dos puntos de observación: el primero referente al ítem del conocimiento de las tareas que desempeñan otras áreas, con un 77% de apreciación. La recomendación que se puede hacer en este apartado es el de difundir las actividades propias de cada área y puesto laboral a través de sencillos trípticos donde se observe la trazabilidad del papel de cada elemento en la cadena de valor de la organización. Otra opción, sería intercambiar empleados entre áreas a manera de capacitación y para que conozcan el proceso por completo de la institución, lo que redundaría en una sensibilización hacia las actividades de los compañeros.

Ahora bien, el segundo ítem, con apenas un 71% de valor, es el correspondiente a las condiciones salariales, el cual posee uno de los niveles más bajos encontrados en los ítems. El factor económico, aunque se localice entre las necesidades higiénicas como

tiempo atrás lo ubicó Herzberg (1987), constituye un elemento importante para el empleado, que incluso puede ser suficientemente fuerte como para decidir un cambio profesional. Es por esto, que la retribución económica otorgada a los empleados, debería de ser un elemento que le permita al trabajador conocer las opciones de mejora económica que le ofrece la organización a través del paso del tiempo. Sin embargo, hay que tener presente que aunque el dinero sí motiva a las personas, la motivación no es necesariamente lo mismo que los hace felices por lo que el salario de un puesto de trabajo y el nivel de satisfacción laboral no presentan una gran relación entre ellos. Los puestos de trabajo con una buena remuneración no tienen niveles de satisfacción mucho más altos que aquellos que pagan mucho menos (Robbins & Judge, 2013, p. 119).

Se aconseja un plan de incrementos claros y específicos relacionados con metas alcanzables y con desempeños laborales determinados que le sea presentado al trabajador de manera previa; también, se deberían de crear mapas de desarrollo y carrera para el empleado que le permita sentirse motivado a avanzar en su carrera profesional y al mismo tiempo, alcanzar un nivel salarial que satisfaga sus necesidades.

Referencias Bibliográficas

- Abrajan, M., Contreras, J., & Montoya, S. (Enero - Junio de 2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *Enseñanza en investigación en Psicología*, 14(1), 105-118. Obtenido de http://www.cneip.org/documentos/revista/CNEIP_14_1/Abrajan_Castro.pdf
- Aguilar Edwards, A. (2006). El diagnóstico de "La" cultura organizacional o las culturas de la cultura. Coahuila, México.
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias* (Primera ed.). Buenos Aires: Granica.
- Atalaya, M. (5 de Septiembre de 1999). Satisfacción Laboral y Productividad. *Revista de Psicología*(5). Obtenido de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm
- Ayestarán, S. (1999). Formación de Equipos de Trabajo, Conductas de Manejo de Conflicto . *Revista de Psicología General y Aplicada*, 203-217.
- Azanza, G., Moriano, J. A., & Molero, F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employee's job satisfaction. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 45-50.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2009). *Administración: Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo* (Octava ed.). México: McGraw Hill.
- Bohannon, P. (1995). *How Culture Works*. New York: The Free Press.

- Chiaventao, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (Segunda ed.). México: Mc Graw Hill.
- Cloke, K., & Goldsmith, J. (2002). *The end of Management and the rise of Organizational Democracy*. San Francisco, CA: Jossey Bas.
- Cortés Díaz, J. M. (2007). *Técnicas de Prevención de Riesgos Laborales* (Novena ed.). Madrid: Editorial Tébar, S.L.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2007). *Comportamiento Humano en el trabajo* (Doceava ed.). McGraw Hill.
- Dessler, G., & Varela Juárez, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano* (Quinta ed.). México: Pearson Educación.
- Fonseca Yerena, M., Correa Pérez, A., Pineda Ramírez, M. I., & Lemus Hernández, F. J. (2011). *Comunicación Oral y escrita* (Primera ed.). México: Pearson Educación.
- García Cadena, C. H. (2009). *Cómo investigar en Psicología*. México: Trillas.
- Guízar Montúfar, R. (2013). *Desarrollo organización: Principios y aplicaciones* (Cuarta ed.). México: McGraw Hill .
- Hellriegel, D., & Slocum, Jr., J. W. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Doceava ed.). México: Cengage Learning.
- Hitt, M. A., Stewart Black, J., & Porter, L. W. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2006). *Comportamiento Organizacional* (Séptima ed.). McGraw Hill Interamericana.

- Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2012). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw Hill.
- Laurent, A. (1986). The Cross Cultural Puzzle of International Human Resources Management. *Human Resource Management*.
- LePine, J. A., LePine, M. A., & Jackson, C. L. (2004). Challenge and hindrance stress: Relationships with exhaustion, motivation to learn and learning performance. *Journal of Applied Psychology*, 98, 883-891.
- Luthans, F. (2002). *Organizational Behavior*. Irwin, Nueva York: McGraw-Hill.
- Maristany, J. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (Cuarta ed.). México: Pearson Educación.
- Morillo Mronta, I. (Junio de 2006). Nivel de satisfacción del personal académico del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Sisso Martínez en relación con el estilo de liderazgo del jefe de departamento. *Sapiens Revista Universitaria de Investigación*, 7(1), 43-57.
- Münch Galindo, L. (2007). *Administración: Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor* (Primera ed.). México: Pearson Educación.
- Nadler, D. A., Hackman, J. R., & Lawler III, E. E. (1983). *Comportamiento Organizacional*. Río de Janeiro: Elsevier Campus.
- Quin, W. A. (2012). A Comparison of the Perceptions of School Work Culture by Administrators and Faculty in the Public Charter and Non-Charter Elementary Schools of a Central Florida County. Florida, Estados Unidos: UMI Dissertation Publishing.
- Robbins, S. (1998). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava ed.). México: Pearson Educación.

Robbins, S. P., & Jugde, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Quinceava ed.).

México: Pearson.

Tavizón Salazar, A. (Julio de 2014). Modelo de Gestión de Estrategias de Vinculación para proyectos de Tecnología e Innovación entre Instituciones de Educación Superior, Centros de Investigación y Empresas. Monterrey, Nuevo León, México. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/3922/1/1080253594.pdf>

Triandis, H. C. (1982). Review of culture's consequences. *Human Organization*.

Veira, J. L., & Romay, J. (s.f.). La cultura del trabajo y el cambio de valores. *Sociologica*.

Werther, Jr., W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas* (Sexta ed.). México: McGraw Hill.

Índice de figuras y tablas

Índice de figuras

Figura 1. Medición de la muestra: sexo	64
Figura 2. Medición de la muestra: Rango de Edad	64
Figura 3. Medición de la muestra: Categoría Laboral	65
Figura 4. Medición de la muestra: Tipo de Contrato	65
Figura 5. Porcentaje de obtenidos por ítem	66
Figura 6. Comparativo de la satisfacción laboral	66
Figura 7. Resultados por constructo	67
Figura 8. Resultados del constructo “Motivación y Reconocimiento	67
Figura 9. Resultados del constructo “Área y Ambiente de Trabajo	68
Figura 10. Resultados del constructo “Capacitación y Comunicación”	68
Figura 11. Resultados de la variable dependiente “Cultura de Trabajo	69

Índice de tablas

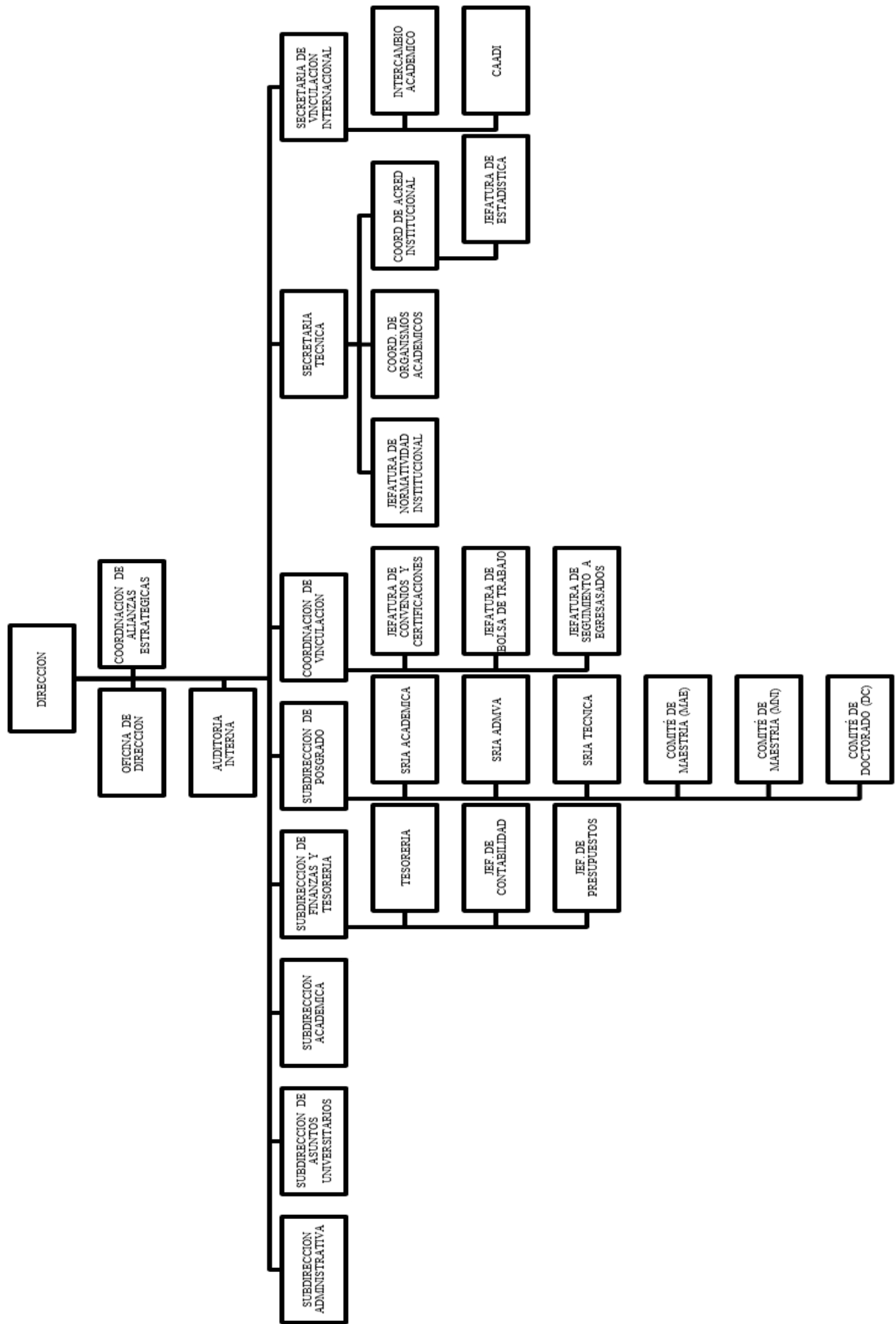
Tabla 1. Codificación del Instrumento	57
Tabla 2. Eliminación por lista basada en todas las variables	60
Tabla 3. Fiabilidad para validez de la muestra	60
Tabla 4. Alfa de Cronbach para constructo MR	60
Tabla 5. Alfa de Cronbach para constructo AAT	60
Tabla 6. Alfa de Cronbach para constructo CC	60
Tabla 7. Medidas de Motivación y Reconocimiento	61
Tabla 8. Medidas de Área y Ambiente de Trabajo	62
Tabla 9. Medidas de Capacitación y Comunicación	62
Tabla 10. Medida de Percepción General	63

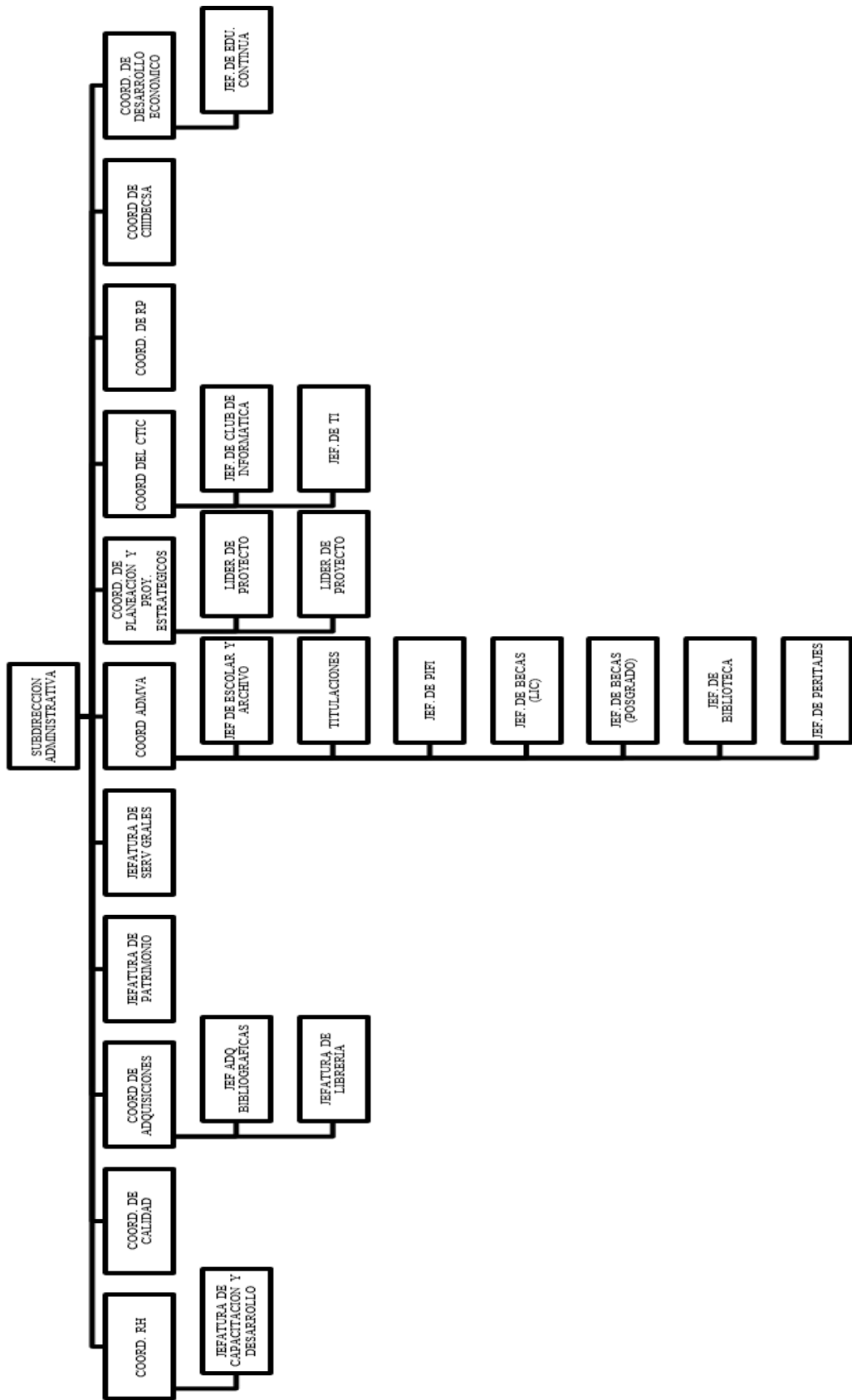
Tabla 11. Medida de la Cultura de Trabajo en Equipo	63
Tabla 12. Alfa de Cronbach de los ítems	69
Tabla 13. Posibles resultados de fiabilidad	69
Tabla 14. Media global de las respuestas	71
Tabla 15. Estadísticos de Fiabilidad de los constructos	71
Tabla 16. Estadísticos descriptivos de los constructos	71
Tabla 17. Correlación de los constructos	71
Tabla 18. Puntajes obtenidos más bajos (áreas de oportunidad)	76

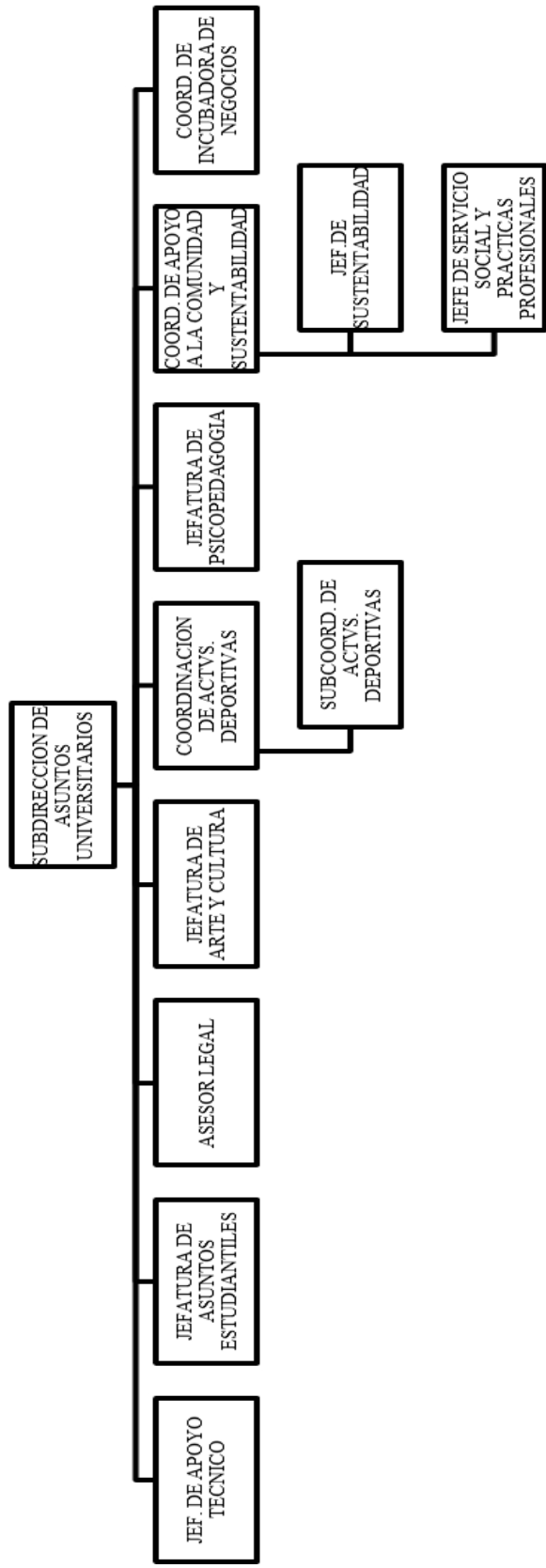
Anexos

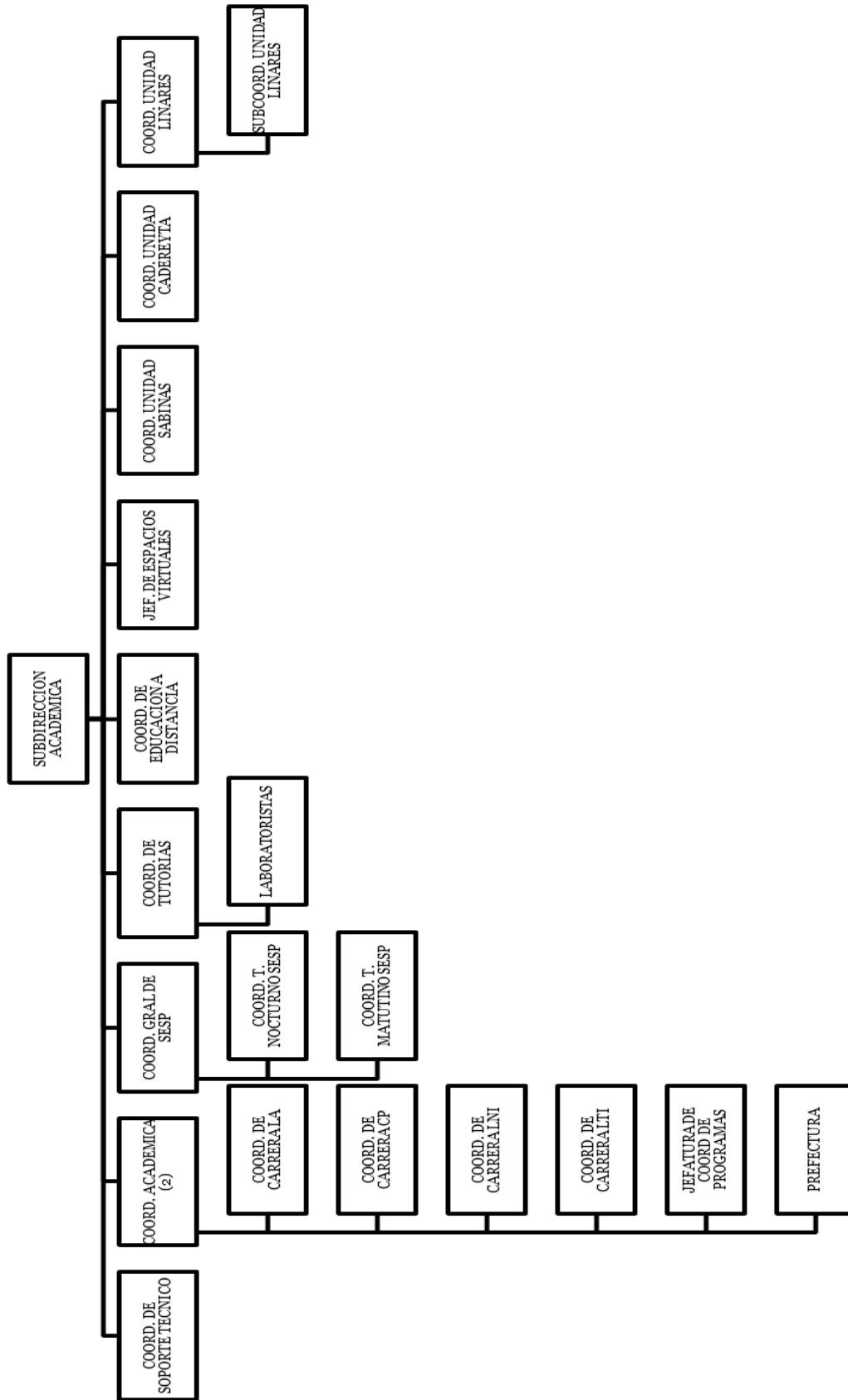
Anexo 1

Organigrama









Anexo 2

Encuesta de Satisfacción Laboral Aplicada

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN LABORAL

El presente cuestionario forma parte de un proyecto final de investigación de Maestría. Las respuestas aquí otorgadas son de carácter confidencial y anónimo y solo serán usadas con fines académicos.

Agradecemos su cooperación.

ELIJA LA CASILLA QUE REPRESENTA SU NIVEL DE SATISFACCIÓN CON RESPECTO A CADA PREGUNTA

PERCEPCIÓN GENERAL *

PG1 El trabajar en esta Institución me hace sentir

<input type="checkbox"/>	Muy Insatisfecho	<input type="checkbox"/>	Satisfecho
<input type="checkbox"/>	Insatisfecho	<input type="checkbox"/>	Muy satisfecho
<input type="checkbox"/>	Indiferente		

MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO *

MR2 Lo que conozco sobre la trayectoria e historia de la Institución me tiene:

<input type="checkbox"/>	Muy Insatisfecho	<input type="checkbox"/>	Satisfecho
<input type="checkbox"/>	Insatisfecho	<input type="checkbox"/>	Muy satisfecho
<input type="checkbox"/>	Indiferente		

MR3 Mis funciones y responsabilidades están bien definidas

<input type="checkbox"/>	Muy Insatisfecho	<input type="checkbox"/>	Satisfecho
<input type="checkbox"/>	Insatisfecho	<input type="checkbox"/>	Muy satisfecho
<input type="checkbox"/>	Indiferente		

MR4 Recibo información sobre el desempeño de mi trabajo

<input type="checkbox"/>	Muy Insatisfecho	<input type="checkbox"/>	Satisfecho
<input type="checkbox"/>	Insatisfecho	<input type="checkbox"/>	Muy satisfecho
<input type="checkbox"/>	Indiferente		

MR5 Me gusta el trabajo que desarrollo y me hace sentir motivado

<input type="checkbox"/>	Muy Insatisfecho	<input type="checkbox"/>	Satisfecho
<input type="checkbox"/>	Insatisfecho	<input type="checkbox"/>	Muy satisfecho
<input type="checkbox"/>	Indiferente		

MR6 El nombre de la Institución y su posición en el sector, es gratificante para mi

<input type="checkbox"/>	Muy Insatisfecho	<input type="checkbox"/>	Satisfecho
<input type="checkbox"/>	Insatisfecho	<input type="checkbox"/>	Muy satisfecho
<input type="checkbox"/>	Indiferente		

MR7 Las condiciones salariales son buenas

<input type="checkbox"/>	Muy Insatisfecho	<input type="checkbox"/>	Satisfecho
<input type="checkbox"/>	Insatisfecho	<input type="checkbox"/>	Muy satisfecho
<input type="checkbox"/>	Indiferente		

MR8 La relación que tengo con mis compañeros me hace sentir:

<input type="checkbox"/>	Muy Insatisfecho	<input type="checkbox"/>	Satisfecho
<input type="checkbox"/>	Insatisfecho	<input type="checkbox"/>	Muy satisfecho
<input type="checkbox"/>	Indiferente		

MR9 Es fácil expresar mis opiniones en mi grupo de trabajo

<input type="checkbox"/>	Muy Insatisfecho	<input type="checkbox"/>	Satisfecho
<input type="checkbox"/>	Insatisfecho	<input type="checkbox"/>	Muy satisfecho
<input type="checkbox"/>	Indiferente		

MR10 Me siento parte de un equipo de trabajo

<input type="checkbox"/>	Muy Insatisfecho	<input type="checkbox"/>	Satisfecho
<input type="checkbox"/>	Insatisfecho	<input type="checkbox"/>	Muy satisfecho
<input type="checkbox"/>	Indiferente		

- MR11** La comunicación interna dentro de mi área de trabajo funciona correctamente
- | | | | |
|--------------------------|------------------|--------------------------|----------------|
| <input type="checkbox"/> | Muy Insatisfecho | <input type="checkbox"/> | Satisfecho |
| <input type="checkbox"/> | Insatisfecho | <input type="checkbox"/> | Muy satisfecho |
| <input type="checkbox"/> | Indiferente | | |
- MR12** Conozco las tareas que desempeñan otras áreas
- | | | | |
|--------------------------|------------------|--------------------------|----------------|
| <input type="checkbox"/> | Muy Insatisfecho | <input type="checkbox"/> | Satisfecho |
| <input type="checkbox"/> | Insatisfecho | <input type="checkbox"/> | Muy satisfecho |
| <input type="checkbox"/> | Indiferente | | |
- MR13** Me siento partícipe de los éxitos y fracasos de mi área de trabajo
- | | | | |
|--------------------------|------------------|--------------------------|----------------|
| <input type="checkbox"/> | Muy Insatisfecho | <input type="checkbox"/> | Satisfecho |
| <input type="checkbox"/> | Insatisfecho | <input type="checkbox"/> | Muy satisfecho |
| <input type="checkbox"/> | Indiferente | | |
- ÁREA Y AMBIENTE DE TRABAJO ***
- AAT14** El trabajo en mi área o línea está bien organizado
- | | | | |
|--------------------------|------------------|--------------------------|----------------|
| <input type="checkbox"/> | Muy Insatisfecho | <input type="checkbox"/> | Satisfecho |
| <input type="checkbox"/> | Insatisfecho | <input type="checkbox"/> | Muy satisfecho |
| <input type="checkbox"/> | Indiferente | | |
- AAT15** Las condiciones de trabajo de mi área son seguras
- | | | | |
|--------------------------|------------------|--------------------------|----------------|
| <input type="checkbox"/> | Muy Insatisfecho | <input type="checkbox"/> | Satisfecho |
| <input type="checkbox"/> | Insatisfecho | <input type="checkbox"/> | Muy satisfecho |
| <input type="checkbox"/> | Indiferente | | |
- AAT16** Las cargas de trabajo están bien repartidas
- | | | | |
|--------------------------|------------------|--------------------------|----------------|
| <input type="checkbox"/> | Muy Insatisfecho | <input type="checkbox"/> | Satisfecho |
| <input type="checkbox"/> | Insatisfecho | <input type="checkbox"/> | Muy satisfecho |
| <input type="checkbox"/> | Indiferente | | |
- AAT17** Mantengo mi lugar de trabajo limpio y libre de obstáculos
- | | | | |
|--------------------------|------------------|--------------------------|----------------|
| <input type="checkbox"/> | Muy Insatisfecho | <input type="checkbox"/> | Satisfecho |
| <input type="checkbox"/> | Insatisfecho | <input type="checkbox"/> | Muy satisfecho |
| <input type="checkbox"/> | Indiferente | | |
- AAT18** Puedo realizar mi trabajo de forma segura
- | | | | |
|--------------------------|------------------|--------------------------|----------------|
| <input type="checkbox"/> | Muy Insatisfecho | <input type="checkbox"/> | Satisfecho |
| <input type="checkbox"/> | Insatisfecho | <input type="checkbox"/> | Muy satisfecho |
| <input type="checkbox"/> | Indiferente | | |
- AAT19** Conozco, y son claros, los protocolos en caso de emergencia
- | | | | |
|--------------------------|------------------|--------------------------|----------------|
| <input type="checkbox"/> | Muy Insatisfecho | <input type="checkbox"/> | Satisfecho |
| <input type="checkbox"/> | Insatisfecho | <input type="checkbox"/> | Muy satisfecho |
| <input type="checkbox"/> | Indiferente | | |
- AAT20** La Institución me facilita los equipos de protección individual necesarios para mi trabajo
- | | | | |
|--------------------------|------------------|--------------------------|----------------|
| <input type="checkbox"/> | Muy Insatisfecho | <input type="checkbox"/> | Satisfecho |
| <input type="checkbox"/> | Insatisfecho | <input type="checkbox"/> | Muy satisfecho |
| <input type="checkbox"/> | Indiferente | | |
- CC21** Recibo información necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo
- | | | | |
|--------------------------|------------------|--------------------------|----------------|
| <input type="checkbox"/> | Muy Insatisfecho | <input type="checkbox"/> | Satisfecho |
| <input type="checkbox"/> | Insatisfecho | <input type="checkbox"/> | Muy satisfecho |
| <input type="checkbox"/> | Indiferente | | |
- CC22** He recibido la capacitación básica sobre Prevención de Riesgos Laborales previo a mi incorporación al puesto de trabajo
- | | | | |
|--------------------------|------------------|--------------------------|----------------|
| <input type="checkbox"/> | Muy Insatisfecho | <input type="checkbox"/> | Satisfecho |
| <input type="checkbox"/> | Insatisfecho | <input type="checkbox"/> | Muy satisfecho |
| <input type="checkbox"/> | Indiferente | | |

CC23 Cuando necesito capacitación específica, al margen de la establecida en el plan de capacitación, ésta ha sido satisfecha

<input type="checkbox"/>	Muy Insatisfecho	<input type="checkbox"/>	Satisfecho
<input type="checkbox"/>	Insatisfecho	<input type="checkbox"/>	Muy satisfecho
<input type="checkbox"/>	Indiferente		

CC24 Cuando se implantan nuevos mecanismos y es necesaria capacitación específica, la Institución me la proporciona

<input type="checkbox"/>	Muy Insatisfecho	<input type="checkbox"/>	Satisfecho
<input type="checkbox"/>	Insatisfecho	<input type="checkbox"/>	Muy satisfecho
<input type="checkbox"/>	Indiferente		

CC25 La Institución me proporciona oportunidades para mi desarrollo profesional

<input type="checkbox"/>	Muy Insatisfecho	<input type="checkbox"/>	Satisfecho
<input type="checkbox"/>	Insatisfecho	<input type="checkbox"/>	Muy satisfecho
<input type="checkbox"/>	Indiferente		

S26 Señale aquellas sugerencias que considere necesarias para una mejora en el desempeño de sus funciones

DD27 DATOS DESCRIPTIVOS *

Sexo

<input type="checkbox"/>	Hombre	<input type="checkbox"/>	Mujer
--------------------------	--------	--------------------------	-------

DD28 Situación Laboral

<input type="checkbox"/>	Por Contrato Temporal Renovable
<input type="checkbox"/>	De Base o Planta

DD29 Categoría Laboral (Secretaría, Auxiliar, Jefe de Departamento, Coordinador, etc.)

DD30 Edad (elija su rango de años cumplidos)

<input type="checkbox"/>	18 a 20 años	<input type="checkbox"/>	41 a 50 años
<input type="checkbox"/>	21 a 30 años	<input type="checkbox"/>	51 a 59 años
<input type="checkbox"/>	31 a 40 años	<input type="checkbox"/>	Más de 60 años

DD31 ¿Qué cantidad de horas a la semana le dedica a su trabajo?

DD31 ¿Cuál es su antigüedad en la Institución expresada en años?

Anexo 3



Anexo 3

Encuesta de Satisfacción Laboral Original

EUROEMPLEO



Anexo VII

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL



COEXPHAL
unidos exportando Futuro



Servicio Andaluz de Empleo
CONSEJERÍA DE ECONOMÍA, INNOVACIÓN, CIENCIA Y EMPLEO



UNIÓN EUROPEA
Fondo Social Europeo

**CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS
TRABAJADORES DE MANIPULADO Y ENVASADO
HORTOFRUTÍCOLA**

Índice

1. Introducción	Pg.03-03
2. Modelo de cuestionario para evaluar la satisfacción laboral	Pg.03-05
3. Interpretación de los resultados	Pg.05-06
4. Conclusiones	Pg.06-06

INTRODUCCIÓN

El presente desarrollo sobre el cuestionario de Satisfacción Laboral es fruto del proyecto Europeo desarrollado por Coexphal, Euroempleo, cofinanciado por el Servicio Andaluz de Empleo y el Fondo Social Europeo, en el marco del Programa para la cooperación transnacional e interregional en el ámbito del empleo.

A continuación se detalla los ítems relacionados con la cuestionario de satisfacción laboral para obtener información de los trabajadores relativa a su compromiso con la empresa u organización, valoración relacionada con las condiciones de trabajo relativas a la seguridad, higiene y ergonomía, y por último, obtendremos información relacionada con los plan de formación continua organizada por la empresa con la finalidad de mejorar las condiciones de trabajo.

MODELO DE CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN LABORAL

Marcar con una X su nivel de satisfacción con respecto a cada pregunta o ítem.

PRECEPCIÓN GENERAL

¿Cómo se ha sentido trabajando en esta empresa?

Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO

¿Conoces la historia y trayectoria de tu empresa?

¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?

¿Recibe información de cómo desempeña su trabajo?

¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?

Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

El nombre de la empresa y su posición en el sector,
¿es gratificante para usted?

¿Las condiciones salariales para usted son buenas?

¿Cómo califica su relación con los compañeros?

¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?

¿Se siente parte de un equipo de trabajo?

¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?

¿Conoce las tareas que desempeña otras áreas?

¿Se siente participe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?

Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

ÁREA Y AMBIENTE DE TRABAJO

¿Conoce los riesgos y las medidas de prevención relacionados con su puesto de trabajo?

¿El trabajo en su área o línea está bien organizado?

¿Las condiciones de trabajo de su línea son seguras?

¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?

¿Mantiene su lugar de trabajo limpio y libre de obstáculos?

¿Puede realizar su trabajo de forma segura?

¿Están claros y conoce los protocolos en caso de emergencia?

¿La empresa le facilita los Equipos de Protección Individual necesarios para su trabajo?

Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

FORMACIÓN E INFORMACIÓN

¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?

¿Ha recibido la formación básica sobre Prev. Riesgos Laborales previo a la incorporación al puesto de trabajo?

Cuando necesita formación específica, al margen de la establecida en el plan de formación ¿ha sido satisfecha?

Cuando se implantan nuevos mecanismos y es necesaria formación específica, la empresa me lo proporciona

La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional

Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho

SUGERENCIAS (Señale aquellas sugerencias que considere necesarias para una mejora en el desempeño de sus funciones).

.....

.....

.....

.....

INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Con este cuestionario sobre satisfacción laboral se pretende obtener por parte de los trabajadores, una valoración basada en tres aspectos relacionados con el compromiso del trabajador hacia la empresa, la motivación y la situación del entorno donde desarrollan su trabajo y la formación e información que le aporta la empresa a los trabajadores.

Detallando brevemente los aspectos evaluados, descritos en cada área:

- Motivación y Reconocimiento: nos aporta información relacionada con el nivel de identificación por parte de los trabajadores sobre el lugar que ocupa la empresa donde trabajan en su sector de referencia. También nos aporta información sobre el nivel de

conocimiento por parte de los trabajadores de las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo, el nivel de cohesión y pertenencia a un grupo de trabajo.

Con la información obtenida podemos evaluar tanto a los candidatos de manera individual como grupal, ya que podemos pasar el cuestionario al mismo tiempo a un mismo grupo de trabajo, en nuestro caso podría ser a una zona o línea de trabajo, para obtener más conclusiones relativas a las habilidades de gestión y organización del trabajo en equipo. Estas conclusiones pueden ser de gran utilidad de cara a la implantación de mejoras relacionadas con la gestión y optimización de recursos.

- **Área y Ambiente de trabajo:** obtenemos información relacionada con las condiciones de trabajo relacionadas con la seguridad, higiene y ergonomía. Con esta información podemos detectar y adelantarnos a la adecuación de los puestos de trabajo, para evitar riesgos e implantar mejoras en las condiciones y acondicionamiento de los espacios de trabajo.
- **Formación e Información:** nos aporta información relacionada con los planes de formación que se aportan a los trabajadores, la formación básica impartida y las posibilidades de desarrollo profesional que se ofrece a los trabajadores en general. A través de esta información podemos detectar tanto nuevas necesidades formativas, como la necesidad de implantar otras vías de formación, o bien, las necesidades de desarrollo profesional en el caso de que exista.

CONCLUSIONES

Los cuestionarios relacionados con la satisfacción laboral son de gran utilidad para las empresas, puesto que los trabajadores responden de manera impersonal a una serie de preguntas relacionadas con las condiciones laborales a nivel de relaciones con compañeros, subordinados y superiores, ambiente laboral en general, desarrollo profesional, nivel de compromiso y responsabilidad del trabajador respecto a la empresa. Del resultado de estos cuestionarios, se pueden detectar necesidades respecto a cambios de organización, formativas, de mejora en la gestión y organización de personal. Si las empresas trabajan en la implantación de las mejoras detectadas a través del cuestionario sobre satisfacción laboral, podrán mejorar procesos de trabajo, planes de formación de los trabajadores y optimizar sus recursos.