



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ingeniería  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**IMPLEMENTACIÓN DE LA ESCALA DE LIKERT PARA LA MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL  
EN UNA RADIO EMISORA**

**Edgar Rolando Elias Pichillá**

Asesorado por el Ingeniero Víctor Hugo García Roque

Guatemala, noviembre de 2008.



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**IMPLEMENTACIÓN DE LA ESCALA DE LIKERT PARA LA MEDICIÓN DE  
CLIMA LABORAL EN UNA RADIO EMISORA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
POR

**EDGAR ROLANDO ELIAS PICHILLÁ**  
ASESORADO POR EL ING. VICTOR HUGO GARCIA ROQUE  
AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
**INGENIERO INDUSTRIAL**

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2008.



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE INGENIERIA



### **NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Inga. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II	Inga. Alba Maritza Guerrero de López
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. Milton De León Bran
VOCAL V	Br. Isaac Sultán Mejía
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

### **TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANO	Ing. Herbert René Miranda Barrios
EXAMINADOR	Ing. José Francisco Gómez Rivera
EXAMINADOR	Ing. Carlos Olivares Ortiz
EXAMINADOR	Ing. Aldo Ozaeta Santiago
SECRETARIA	Inga. Gilda Marina Castellanos Baiza de Illescas



**HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

**IMPLEMENTACIÓN DE LA ESCALA DE LIKERT PARA LA MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL EN UNA RADIO EMISORA,**

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Mecánica Industrial, con fecha 28 de mayo de 2008.



Edgar Rolando Elías Pichillá





Guatemala, 24 de octubre de 2008

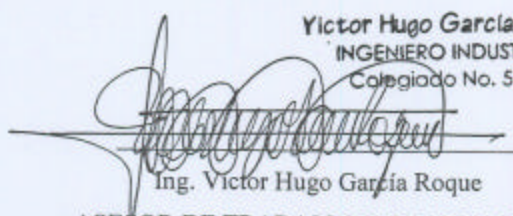
Ingeniero  
**José Francisco Gómez Rivera**  
**Director**  
Escuela de Mecánica Industrial

Respetable Ingeniero Gómez:

Por este medio le informo que he revisado el trabajo de graduación titulado  
"IMPLEMENTACIÓN DE LA ESCALA DE LIKERT PARA LA MEDICIÓN DE  
CLIMA LABORAL EN UNA RADIO EMISORA", elaborado por el estudiante  
Edgar Rolando Elías Pichillá.

Dicho trabajo llena los requisitos para dar mi aprobación, e indicarle que el autor  
y mi persona somos responsables por el contenido y conclusiones del mismo.

Atentamente,

  
Victor Hugo Garcia Roque  
INGENIERO INDUSTRIAL  
Colegiado No. 5133  
Ing. Victor Hugo Garcia Roque  
ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **IMPLEMENTACIÓN DE LA ESCALA DE LIKERT PARA LA MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL EN UNA RADIOEMISORA**, presentado por el estudiante universitario **Edgar Rolando Elias Pichillá**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑADA A TODOS

Ing. Byron Gerardo Chocooj Barrientos  
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación  
Escuela Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, noviembre de 2008

/mgp



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **IMPLEMENTACIÓN DE LA ESCALA DE LIKERT PARA LA MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL EN UNA RADIO EMISORA**, presentado por el estudiante universitario **Edgar Rolando Elias Pichillá**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

**ID Y ENSEÑAD A TODOS**

Ing. José Francisco Gómez Rivera  
**DIRECTOR**  
Escuela Mecánica Industrial

Guatemala, noviembre de 2008.



/mgp



Universidad de San Carlos  
de Guatemala



Facultad de Ingeniería  
Decanato

Ref. DTG.477.08

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **IMPLEMENTACIÓN DE LA ESCALA DE LIKERT PARA LA MEDICIÓN DE CLIMA LABORAL EN UNA RADIO EMISORA**, presentado por el estudiante universitario, **Edgar Rolando Elías Pichillá**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos  
Decano



Guatemala, noviembre de 2008

/cc





## **ACTO QUE DEDICO A**

### **Dios**

Por ser mi creador, por darme la vida cada día, por ser la luz por mi ventana cada mañana y permitirme alcanzar este triunfo. TE AMO.

### **Mis padres**

German Rolando Elias Cifuentes (D.E.P.)

Emilia del Rosario Pichillá Vda. de Elias

Por ser unos padres maravillosos. Agradezco el amor y sacrificio físico que han tenido para mí persona por muchos años, para que pueda llegar a convertirme en un profesional.

Papi, te envío un TE AMO y un GRACIAS allá en el paraíso donde te encuentras.

### **Mi hermano**

Elmer Samuel

Por compartir conmigo los momentos difíciles y las victorias. Literalmente, eres único.

### **Mi esposa**

Loren Corado

Indudablemente eres la ayuda idónea para mi vida, eres mi perfecto complemento, gracias por tu amor, tu comprensión, por estar a mi lado en las situaciones difíciles de la vida y también en los momentos de triunfo. TE AMO.

**Mis hijos**

Rolando José y Edgar Rodrigo

Por ser el reflejo del amor de Dios, por su sinceridad e inocencia. Los amo con toda mi alma.

**Mis suegros**

Adonías Corado y Lidia de Corado

Por su cariño y apoyo.

**Mis cuñados**

Marvin Samuel, Lucky, Meylim

Por el sincero cariño y apoyo que siempre me han brindado.

## **AGRADECIMIENTOS A**

- Dios** Fuente de sabiduría diaria para mi vida.
- Mis padres** German Rolando Elias Cifuentes (D.E.P.)  
Emilia del Rosario Pichillá Vda. de Elias  
Porque la inversión en amor, tiempo y dinero me ayudaron a alcanzar este triunfo. Los amo mucho.
- Mi hermano** Elmer Samuel  
Por tu apoyo moral y espiritual.
- Mi esposa** Loren Corado  
Por estar junto a mí por el resto de la vida que Dios nos dé y por acompañarme en éste triunfo. Te amo.
- Mis hijos** Rolando José y Edgar Rodrigo  
Por existir y que éste triunfo sirva de ejemplo para que ustedes también en su oportunidad se conviertan en unos profesionales.
- Compañeros estudio y de trabajo** Por ser parte de cada una de las historias de mi vida, tanto afectiva como laboralmente.
- USAC** Excelente casa de estudios que me ha formado profesionalmente.



# ÍNDICE GENERAL

<b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES</b>	V
<b>GLOSARIO</b>	VII
<b>RESUMEN</b>	IX
<b>OBJETIVOS</b>	XI
<b>INTRODUCCIÓN</b>	XIII
<b>1. ANTECEDENTES GENERALES</b>	
1.1. Clima organizacional.....	1
1.1.1. Concepto.....	1
1.1.2. Tipos de Clima organizacional.....	2
1.1.2.1. Climas de tipo autoritario.....	3
1.1.2.1.1. Autoritario explotador.....	3
1.1.2.1.2. Autoritario paternalista.....	3
1.1.2.2. Climas de tipo participativo.....	4
1.1.2.2.1. Participativo consultivo.....	4
1.1.2.2.2. Participación en grupo.....	4
1.2. Escala de Likert .....	5
1.2.1. Definiciones preliminares.....	5
1.2.1.1. Escala.....	5
1.2.1.2. Actitud.....	5
1.2.1.3. Ítem.....	6
1.2.1.4. Escala aditiva.....	6

1.2.2.	Definición de Escala de Likert	7
1.2.2.1.	Ítems en la escala de Likert.....	11
1.2.2.2.	Muestreo de evaluación.....	13
1.2.2.2.1.	Definición del tamaño de la muestra.....	13
1.2.2.2.2.	Escala aditiva tipo Likert.....	13
1.2.2.2.3.	Límites de tolerancia.....	17
1.2.2.2.3.1.	Precisión.....	17
1.2.2.2.3.2.	Fiabilidad.....	17
1.2.2.3.	Cuestionario final de Likert.....	17
1.2.2.4.	Análisis de resultados.....	18
<b>2.</b>	<b>SITUACIÓN ACTUAL DE LA RADIO EMISORA</b>	<b>19</b>
2.1.	Reseña histórica de la empresa.....	19
2.1.1.	Breve historia de la empresa.....	19
2.1.2.	Visión.....	21
2.1.3.	Misión.....	21
2.2.	Organigrama de la empresa.....	22
2.3.	Rotación de personal.....	22
2.3.1.	Porcentaje retroactivo de rotación de personal.....	22
2.3.2.	Análisis de razones de bajas de personal.....	23
<b>3.</b>	<b>ELABORACIÓN DE LA ESCALA DE LIKERT PARA LA EMPRESA</b>	<b>25</b>
3.1.	Ítems a evaluar.....	25
3.1.1.	Satisfacción con el puesto de trabajo.....	25
3.1.2.	Satisfacción con la carga laboral.....	30
3.1.3.	Satisfacción con salarios y beneficios.....	35
3.1.4.	Satisfacción con relación interpersonal con compañeros de trabajo.....	47

3.1.5.	Satisfacción con relación con el jefe o supervisor.....	48
3.1.6.	Satisfacción en general con la institución.....	53
3.1.7.	Satisfacción con higiene y seguridad Industrial.....	58
3.2.	Muestreo de evaluación.....	62
3.2.1.	Tamaño de la muestra.....	62
3.2.2.	Escala aditiva.....	63
3.2.3.	Límites de tolerancia.....	65
3.3.	Elaboración de cuestionario de Likert.....	66
<b>4.</b>	<b>IMPLEMENTACIÓN DE LA ESCALA DE LIKERT</b>	<b>71</b>
4.1.	Aplicación del cuestionario de Likert.....	71
4.1.1.	Acondicionamiento del área para aplicación del cuestionario.....	71
4.1.2.	Aplicación del cuestionario y acompañamiento.....	72
4.1.3.	Utilización del software estadístico SPSS.....	73
4.1.3.1.	Codificación de cuestionario.....	75
4.1.3.2.	Valorización del cuestionario.....	78
4.1.3.3.	Digitación de datos.....	82
4.2.	Análisis de resultados.....	85
4.2.1.	Impresión de resultados.....	85
4.2.2.	Graficación de resultados.....	86
4.2.3.	Análisis de la información obtenida.....	91

<b>5. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS</b>	
5.1. Resultados a la Gerencia.....	93
5.2. Sugerencias para mejorar el clima laboral.....	94
5.2.1. Sugerencias.....	94
5.2.2. Análisis beneficio – costo.....	95
5.2.2.1. Ventajas o beneficios.....	95
5.2.2.2. Costos asociados.....	96
5.2.2.3. Análisis.....	97
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>101</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>103</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>105</b>
<b>APÉNDICE .....</b>	<b>107</b>



# ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

## FIGURAS

1.	Tendencias tres respuestas actitudinales en una escala Likert	9
2.	Distribución porcentual de tres respuestas actitudinales vrs. Probabilidad respuesta favorable.	10
3.	Organigrama Radioemisora	22
4.	Área de aplicación cuestionario de Likert	34
5.	Pantalla inicial programa SPSS	36
6.	Pantalla de ingreso de valores SPSS	39
7.	Pantalla de ingreso de valores SPSS	40
8.	Pantalla asignación de valores por Genero SPSS	42
9.	Pantalla asignación de valores por Años Antigüedad SPSS	43
10.	Pantalla asignación de valores por Pregunta SPSS	44
11.	Pantalla tabulación de datos SPSS	46
12.	Pantalla tabulación de datos SPSS	47
13.	Gráfica de resultados de satisfacción por Género Masculino	83
14.	Gráfica de resultados de satisfacción por Género Femenino	84
15.	Gráfica de resultados de satisfacción por antigüedad 0– 1 años	85
16.	Gráfica de resultados de satisfacción por antigüedad 5 ó más años	86
17.	Gráfica de resultados de satisfacción total de la radioemisora	87
18.	Presentación de Resultados - Gerencia	89



## GLOSARIO

<b>Actitud</b>	Es un estado de disposición psicológica, adquirida y organizada a través de la propia experiencia que motiva al individuo a reaccionar de una manera característica frente a determinadas personas, objetos o situaciones.
<b>Clima laboral</b>	Factores y patrones del entorno de una organización, que llegan a influir en la motivación de cada una de las personas que la componen.
<b>Escala</b>	Serie de frases o ítems que han sido cuidadosamente seleccionados, de forma que constituyan un criterio válido.
<b>Escala aditiva</b>	Serie de frases o ítems que se proponen a una o varias personas esperando su reacción. A cada respuesta se le da una puntuación favorable o desfavorable.
<b>Escala de Likert</b>	Es un tipo de escala aditiva para la medición de actitudes de intervalos aparentemente iguales. Desarrollado por Rensis Likert en el año 1932
<b>Item</b>	Proposición que expresa una idea positiva o negativa respecto a un fenómeno que nos interesa conocer.
<b>Muestra</b>	Selección de un grupo de individuos sobre el total de personas de una población.

**SPSS**

(Statistical Package for the Social Sciences) Programa estadístico informático muy usado en las ciencias sociales y en empresas de investigación de mercados.

## RESUMEN

El presente trabajo de graduación fue elaborado con el fin de implementar la escala de Likert como una herramienta de medición de actitudes que permita obtener información referente al clima laboral de una radio emisora Guatemalteca que últimamente tiene una alta rotación de personal.

Luego se procedió a identificar los factores más comunes que pueden incidir en la motivación general de los empleados como la satisfacción con el puesto de trabajo, con la carga laboral, salarios y beneficios, con la relación interpersonal con compañeros de trabajo, con relación al jefe inmediato o supervisor, con la Higiene y Seguridad Industrial de la empresa.

Posteriormente, en base a los factores anteriormente descritos, se elaboró el cuestionario o instrumento con base a la escala de Likert, que es una herramienta para medir actitudes, el cual fue presentado y respondido por el personal de la radio emisora. Este cuestionario fue debidamente tabulado en un programa estadístico llamado SPSS, del cual se emitieron reportes y se procedió a analizar la información de la misma.

Después de realizar un análisis de los resultados se pudo determinar que los empleados de la radioemisora se encuentran en un nivel de satisfacción media con respecto a la carga de trabajo, a los salarios y beneficios y con la Higiene y Seguridad de la misma, lo que seguramente está provocando la alta rotación de personal dentro de la empresa.



# **OBJETIVOS**

## **GENERAL**

Medir el clima laboral de una radioemisora por medio de la implementación de la escala de Likert

## **ESPECÍFICOS:**

1. Definir y comprender qué es el Clima Organizacional
2. Conocer la escala de Likert
3. Conocer la situación actual de la radioemisora
4. Diseñar la escala de Likert para la radioemisora
5. Aplicar la escala de Likert en la radioemisora
6. Analizar los resultados de la aplicación de la escala de Likert
7. Medir clima laboral de la radioemisora





## INTRODUCCIÓN

Actualmente, la tecnología es parte esencial de las organizaciones, permitiendo que los procesos sean cada vez más automatizados, sin embargo éste avance tecnológico no ha logrado desplazar del todo al Recurso Humano, que si bien ahora es en menor cantidad en empresas de comunicación como las radioemisoras, sigue siendo necesario y es parte fundamental para el éxito de las operaciones.

El ser humano debe llenar en el mayor porcentaje posible todas las necesidades de supervivencia, una de estas necesidades es la parte laboral, entre más contento y satisfecho está el empleado con lo que hace, su productividad se verá reflejada en su puesto de trabajo y repercutirá en el éxito de la empresa.

La satisfacción del colaborador en una empresa se puede definir como la actitud de la persona frente a su propio trabajo; la cuál se basa en creencias, valores, necesidades y la personalidad del empleado, y además se ve afectada por las características del puesto, ambiente en el que interactúa, relaciones interpersonales y salario.

Últimamente se ha dado una alta rotación de personal de la radioemisora, por lo que es presumible que existe algún factor en el ambiente laboral, que hace que estas personas se retiren de la organización en un promedio de seis meses de haber iniciado la relación laboral.

Para poder analizar el o los factores que están provocando la rotación de personal, es necesario medirlos. Sin embargo ¿Cómo se puede medir la apatía o la insatisfacción del trabajador hacia su puesto de trabajo? o bien ¿Cómo se puede medir la actitud del trabajador ante su empleador? ¿Cómo medir si el trabajador está identificado con la empresa?. Para medir un objeto se requiere de una escala de medida: el garrafón de agua que compramos la podemos medir en función de galones, litros, etc. La temperatura ambiente podemos medirla en grados centígrados por ejemplo. Pero ¿Qué escala usar para medir una actitud?

En la medida en que se analice qué factor está provocando dicha rotación se harán las recomendaciones necesarias para disminuir en el mayor porcentaje posible ésta rotación y que exista más estabilidad en el personal, lo que contribuirá a mayor productividad y por ende mayor rentabilidad de los procesos de la radioemisora.

# **1. ANTECEDENTES GENERALES**

## **1.1 Clima organizacional**

### **1.1.1. Concepto**

Existen muchas y muy variadas definiciones sobre qué es el Clima Organizacional de una empresa. El Clima Organizacional puede definirse como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización y que influyen en su conducta. También podríamos resumirla como la sumatoria de factores y patrones, del entorno de una organización, que llegan a influir en la motivación de cada una de las personas que la componen. De acuerdo con esta definición, el objetivo final que se busca con el clima laboral (o clima organizacional) es explicar los motivos por los que las personas que trabajan en una organización se sienten más o menos motivadas al ejercer sus obligaciones laborales. Identificar las causas de la motivación es muy importante, porque nos permitirá actuar sobre ellas para aumentar la motivación de las personas.

Y el motivo por el cual a cualquier empresa debería interesarle que las personas estén motivadas es muy simple: todos los estudios certifican la fuerte relación existente entre la motivación de los empleados y los resultados de la empresa. Las empresas deben medir y gestionar el clima laboral para conseguir los mejores resultados económicos, la premisa anterior aplica para pequeñas, medianas y grandes empresas.

En el caso de las pequeñas empresas, el factor humano suele ser aún más importante, puesto que en la mayoría de casos no se dispone del potencial económico, ni del reconocimiento del producto o servicio por parte del mercado, ni la marca asociada a las grandes corporaciones.

### **1.1.2 Tipos de Clima Organizacional**

El comportamiento asumido por los trabajadores depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Se pueden establecer tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. Siendo éstas:

a). Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de éste tipo de variables se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, la competencia y actitudes.

b). Variables intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización.

c).Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

La interacción de éstas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacional, estos son:

1. Clima de tipo autoritario
2. Clima de tipo participativo

#### **1.1.2.1 Climas de tipo autoritario**

##### **1.1.2.1.1 Autoritario Explotador**

Se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

##### **1.1.2.1.2 Autoritario Paternalista**

Se caracteriza porque existe confianza entre la Dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima los jefes juegan con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

## **1.1.2.2 Climas de tipo participativo**

### **1.1.2.2.1 Participativo consultivo**

Se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus empleados, se les permite a éstos, tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes, existe delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

### **1.1.2.2.1 Participación en grupo**

En éste tipo de clima existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal y también de forma ascendente-descendente.

El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor-supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de éste sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica

Los climas de tipo autoritario corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los climas de tipo participativo corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

## **1.2 Escala de Likert**

### **1.2.1 Definiciones preliminares**

#### **1.2.1.1 Escala**

Se define una escala como una serie de ítems o frases que han sido cuidadosamente seleccionados, de forma que constituyan un criterio válido, fiable y preciso para medir de alguna forma los fenómenos sociales. En este caso el fenómeno será una actitud cuya intensidad queremos medir.

#### **1.2.1.2 Actitud**

Es un estado de disposición psicológica, adquirida y organizada a través de la propia experiencia que motiva al individuo a reaccionar de una manera característica frente a determinadas personas, objetos o situaciones. Esta medición indirecta se realiza por medio de unas escalas en las que partiendo de una serie de afirmaciones, proposiciones o juicios, sobre los que los individuos manifiestan su opinión, se deducen o infieren las actitudes.

Las actitudes no son susceptibles de observación directa sino que han de ser identificadas por medio de las expresiones verbales o de la conducta observada.

### **1.2.1.3 Ítem**

Es una frase o proposición que expresa una idea positiva o negativa respecto a un fenómeno que nos interesa conocer. Expresa su opinión sobre un tema.

La posición valorativa de la afirmación o negación hecha por un individuo se puede considerar como un indicador sobre cualquier norma o reglamento por la empresa.

### **1.2.1.4 Escala Aditiva**

Las escalas aditivas están constituidas por una serie de ítems ante los cuales se solicita la reacción del sujeto. El interrogado señala su grado de acuerdo o desacuerdo con cada ítem (muy de acuerdo, de acuerdo, indeciso en desacuerdo, muy en desacuerdo). A cada respuesta se le da una puntuación favorable o desfavorable. La suma algebraica de las puntuaciones de las respuestas del individuo a todos los ítems da su puntuación total que se entiende como representativa de su posición favorable-desfavorable con respecto al fenómeno que se mide.

La probabilidad de acuerdo o desacuerdo con cualquiera de las series de ítems favorables o desfavorables, con respecto a un objeto, varía directamente con el grado de actitud de un individuo. Un individuo con una actitud favorable responderá favorablemente a muchos ítems (es decir, estará de acuerdo con muchos ítems favorables al objeto y no concordará con los desfavorables); de un individuo ambivalente puede esperarse que responda desfavorablemente a unos y favorablemente a otros; un individuo con una actitud desfavorable responderá desfavorablemente a muchos ítems.



## **1.2.2 Definición de Escala de Likert**

Es un tipo de escala aditiva para la medición de actitudes de intervalos aparentemente iguales. Pertenece a lo que se ha denominado escala ordinal y como tal no mide en cuánto es más favorable o desfavorable una actitud. Utiliza series de afirmaciones o ítems sobre los cuales se obtiene una respuesta por parte de un individuo. Esta escala es frecuentemente utilizada en el estudio de las actitudes sociales.

Por ejemplo, si una persona obtiene una puntuación de 50 puntos en una escala, esto no significa que su actitud hacia el fenómeno medido sea doble que la de otro individuo que obtenga 25 puntos, pero sí nos informa que el que obtiene 50 puntos tiene una actitud más favorable que el que tiene 30, de la misma forma que 40°C no son el doble de 20°C, pero sí indican una temperatura más alta.

La presentación de éste método de calificaciones sumadas para la medición de actitudes fue desarrollada y publicada por primera vez por el sociólogo Rensis Likert en el año 1932, partiendo de una encuesta sobre relaciones internacionales, relaciones raciales, conflicto económico, conflicto político y religión, realizada entre 1929 y 1931, en diversas universidades de Estados Unidos.

Bajo la perspectiva de considerar las actitudes como un continuo que va de lo desfavorable a lo favorable, esta técnica, además de situar a cada individuo en un punto determinado (lo que es rasgo común en relación a otras escalas), tiene en cuenta la amplitud y la consistencia de las respuestas actitudinales.

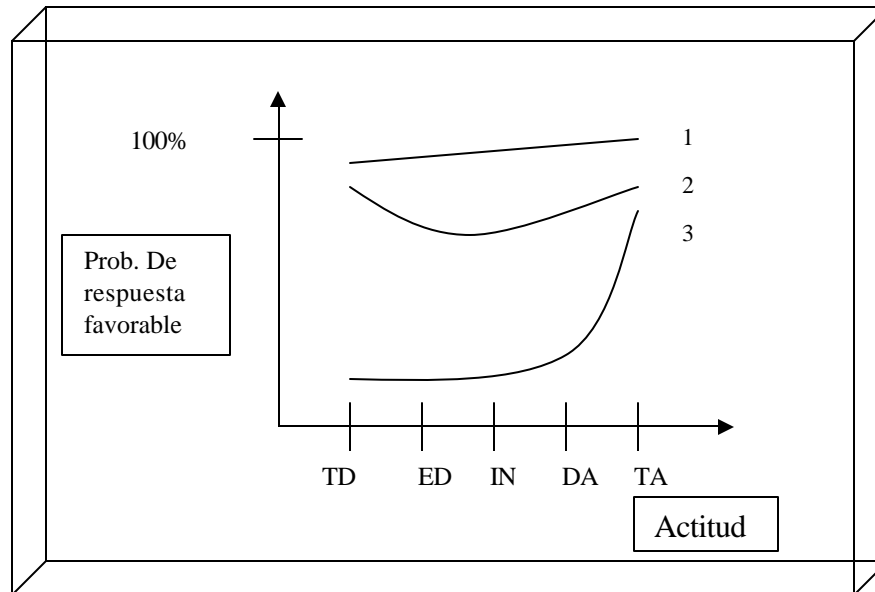
Desde su filosofía, la escala utiliza enunciados o proposiciones, es decir afirmaciones, sobre las que se tiene que manifestar el individuo.

Por ejemplo, en una escala de actitudes hacia la práctica de la enseñanza (maestros) en la educación de los niños, se incluyen los siguientes enunciados:

1. Considero que la enseñanza hacia los niños favorece mi desarrollo humano y de los otros.
2. El trabajo en la enseñanza a los niños propicia el desarrollo de mi autonomía profesional.
3. Siento entusiasmo por realizar mi práctica con los niños.

Si se supone que la actitud existe, las respuestas de los maestros se encontrarán ordenadas en función de su acuerdo o desacuerdo con las proposiciones, siempre que estén relacionadas con la actitud que se pretende medir. Si ésta relación ha sido constatada y si la escala es válida, la probabilidad de que una persona dé una respuesta favorable a una proposición particular es tanto mayor cuanto la opinión de la persona sea más favorable.

**Figura 1. Tendencias de tres respuestas actitudinales en una Escala de Likert<sup>1</sup>, en relación con la probabilidad de respuesta favorable.**



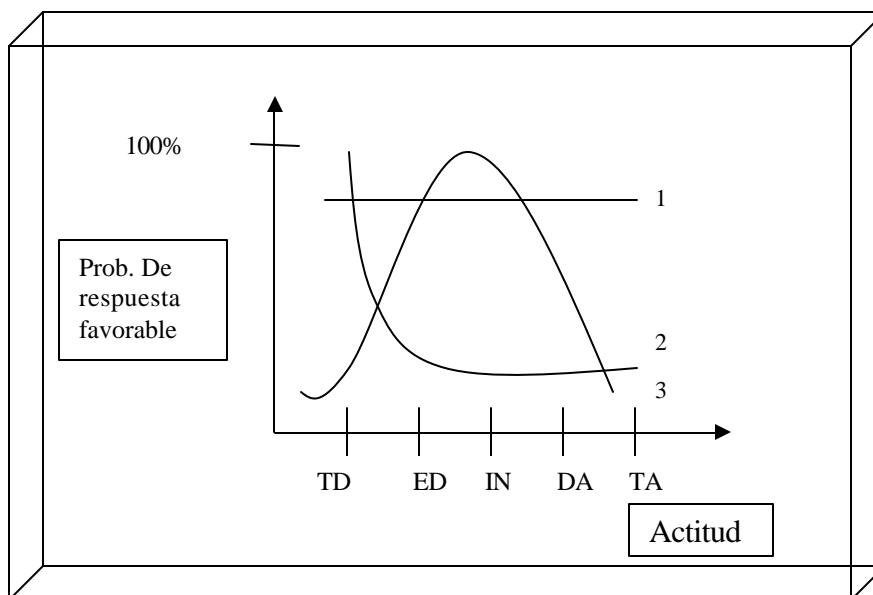
La figura 1 representa lo que se viene diciendo. Se tiene en un eje vertical la probabilidad (%) de respuesta favorable, y en el otro el eje de la actitud. En el plano, se dibuja la línea de probabilidad de respuesta de los diferentes enunciados; cuanto más favorable sea la actitud se debería obtener una mayor probabilidad de respuesta favorable.

La curva correspondiente a la proposición uno proporciona probabilidades de respuestas “neutras”, porque incluso algunos maestros con una actitud poco favorable pueden manifestar una alta probabilidad de respuesta favorable. La proposición dos es intermedia y finalmente, la proposición tres es apropiada porque sólo recibe respuestas favorables por parte de las personas con una actitud global muy favorable.

<sup>1</sup> [www.scielo.org.co/pdf/iee/v23n1/v23n1a02.pdf](http://www.scielo.org.co/pdf/iee/v23n1/v23n1a02.pdf) (consultada el 15 octubre 2008)

Sin embargo, estas curvas no representan todas las posibilidades de las proposiciones que se deben asociar a una actitud. Algunas de estas proposiciones deberán ser rechazadas por no ser discriminativas y otras habrán de ser corregidas (figura.2)

**Figura 2. Distribución porcentual de tres respuestas actitudinales en una Escala de Likert<sup>2</sup>, en relación con la probabilidad de respuesta favorable.**



La recta uno (figura 2) ofrece una proporción constante de respuestas favorables. Independientemente de la actitud, las personas tendrán una respuesta con el mismo grado de favorabilidad. En la curva del enunciado dos se trata simplemente de un error de codificación; si se invierten sus valores se tendrá una proposición adecuada. La curva tres se obtendría por un enunciado tendiente a una respuesta media, rechazada tanto por los sujetos que expresan “a favor” como por los que manifiestan “no a favor”.

<sup>2</sup> [www.scielo.org.co/pdf/iee/v23n1/v23n1a02.pdf](http://www.scielo.org.co/pdf/iee/v23n1/v23n1a02.pdf) (consultada el 15 octubre 2008)

Todo esto ilustra la propiedad fundamental de las escalas de Likert: por la cual se entiende el hecho de que la relación entre la aceptación o negación de un enunciado, está siempre ligada de forma creciente a la posición que la respuesta de la persona ocupa en la escala. Implica que la probabilidad de que una persona acepte o rechace los enunciados de una escala, mantiene una relación monótona con la posición que la persona ocupa en el eje hipotético de la actitud.

Cada ítem o proposición de la escala proporciona una información sobre la actitud de la persona. La acumulación de información y la suma de respuestas, permiten decidir la posición que una persona ocupa en el eje hipotético de la actitud. En este sentido se puede afirmar que cada enunciado proporciona una información que no permite medir completamente la actitud, pero sí identificar sus tendencias.

### **1.2.2.1 Ítems en la Escala de Likert**

La escala de Likert consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al individuo que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones.

Por lo tanto, para construir una escala de Likert, se recoge una larga serie de ítems relacionados con la actitud que queremos medir y se seleccionan, aquellos que expresan una posición claramente favorable o desfavorable.

Las afirmaciones califican al objeto de la actitud que se está midiendo y deben expresar una relación lógica, para que la persona pueda expresar su acuerdo o desacuerdo. Además es muy recomendable que no excedan de 20 palabras. Estos ítems pueden ser elaborados por personas conocedoras del tema que se pretende medir y conocedoras, así mismo, del colectivo de individuos que responderá a la escala definitiva.

Es conveniente partir de una colección de 100 a 150 ítems para construir una escala de 30 a 50 ítems en promedio. Debe recordarse que a cada una de ellas se le asigna un valor numérico y sólo puede marcarse una opción. Se considera un dato inválido a quien marque dos o más opciones.

Deben tomarse en cuenta tres criterios para la elaboración de los ítems de una escala:

1. Los ítems deben facilitar respuestas relacionadas con la actitud a medir, aunque dicha relación no tiene porqué ser necesariamente manifiesta.
2. Cada ítem debe declarar no sólo las dos posturas extremas, sino también graduar las intermedias. A medida que la escala gane sensibilidad, ganará también en precisión.
3. Los ítems deben ser fiables y confiables. La fiabilidad con frecuencia se logra a costa de la precisión.

Los ítems no son ambiguos, es decir, tienen un enfoque o dirección y por lo tanto la prueba no debe durar más de 40 a 50 minutos. No se usan condicionantes específicos en la redacción tales como nunca, siempre, etc.

## **1.2.2.2 Muestreo de evaluación**

### **1.2.2.2.1 Definición del tamaño de la muestra**

Para definir el tamaño de la muestra a aplicarse a un colectivo de personas, se selecciona un grupo de individuos similar a aquél al que piensa aplicarse la escala. Estos responden, eligiendo en cada ítem la alternativa que mejor describa su posición personal.

El objetivo de definir la muestra es para evaluar con claridad el instrumento o cuestionario elaborado en base a la escala de Likert.

Al construir una escala de Likert debemos asegurarnos que los sujetos a los que se les aplicarán las afirmaciones y alternativas de respuesta serán comprendidas debidamente por éstos y que tendrán la capacidad de *discernirlas*.

### **1.2.2.2.2 Escala aditiva tipo Likert**

En éste tipo de escala los ítems desarrollados son aplicados a una muestra representativa de la población. Las personas expresan su posición ubicándose en afirmaciones debidamente definidas para que cada individuo sepa discernir su respuesta. A continuación se describen ejemplos de alternativas o afirmaciones que se pueden trabajar dentro de una escala de Likert:

Alternativa A:

(5) Muy de acuerdo, (4) De acuerdo, (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo  
(2) En desacuerdo, (1) Muy en desacuerdo.

Alternativa B:

(5) Totalmente de acuerdo, (4) De acuerdo, (3) Neutral, (2) En  
desacuerdo, (1) Totalmente en desacuerdo.

Alternativa C:

(5) Definitivamente sí, (4) Probablemente sí, (3) indeciso, (2)  
Probablemente No, (1) Definitivamente no.

Alternativa D:

(5) Completamente verdadero, (4) Verdadero, (3) Ni falso, ni verdadero,  
(2) Falso, (1) Completamente falso.

A cada afirmación anteriormente descrita se le asigna un valor numérico, las puntuaciones están entre paréntesis, lo que nos ayudará a definir cada respuesta como favorable o desfavorable. La suma algebraica de las puntuaciones de las respuestas del individuo a todos los ítems da su puntuación total que se entiende como representativa de su posición favorable/desfavorable con respecto a cada proposición.



El puntaje asignado se relaciona con la cantidad de categorías presentes en la escala. Si el contenido de la frase es *Positivo* la aprobación tiene el máximo puntaje. Si el contenido es *Negativo*, la asignación de puntaje es inversa. Es decir, el máximo puntaje es Totalmente en Desacuerdo.

A mayor puntaje, es un indicador de mayor presencia (mayor característica) de la “actitud” que se está evaluando.

Si el número de categorías es 5 (lo cual es bastante frecuente) la asignación de puntaje puede variar entre:

- 1) 0 a 4 puntos
- 2) 1 a 5 puntos
- 3) -2 a 2 puntos

Para obtener las puntuaciones de la escala de Likert, se suman los valores obtenidos respecto de cada frase. El puntaje mínimo (PM) resulta de la multiplicación del número de ítems por 1. Una puntuación se considera alta o baja respecto del puntaje total (PT); este último está dado por el número de ítems o afirmaciones multiplicado por 5.

PM-----|-----|-----|-----PT

Una manera de interpretar los puntajes es interpretarlos a partir de todo el grupo que ha respondido el cuestionario. Para ello se obtiene el promedio de cada uno de los ítems desarrollados.

A continuación se describe un ejemplo para comprender la asignación de puntajes en cada afirmación, detallaremos una escala de actitudes hacia los profesores de matemática en Educación Media:

Ítem: Nuestro catedrático se preocupa por ayudar a los alumnos que tienen problemas en el curso de Matemática

<b>CATEGORIAS DE RESPUESTA</b>	<b>FREC.</b>	<b>PORC.</b>	<b>ASIGNACION DE PUNTAJES</b>
Totalmente en Desacuerdo (1)	23	51%	23 x 1
En Desacuerdo (2)	9	20%	9 x 2
Indeciso -A/D (3)	7	15.6%	7 x 3
De Acuerdo (4)	4	9%	4 x 4
Totalmente de Acuerdo (5)	2	4.4%	2 x 5
	N = 45	N= 100%	Total = 88 Prom = 1.95

Para interpretar el puntaje se ubica en los tramos gráficos de la escala elaborada. En el ejemplo anterior, el promedio (1.95) como puntaje se ubica en la parte “desfavorable” dentro de las categorías enmarcadas. Si por ejemplo el promedio fuera de 2.6, cae en el tramo que implica indiferencia. Lo correcto sería conocer la forma en que se construyó ese promedio.

Por lo tanto, NO se debe realizar un análisis meramente cuantitativo. Debe realizarse un análisis de los ítems que ayudará a caracterizar al grupo de individuos a evaluar.

### **1.2.2.2.3 Límites de Tolerancia**

#### **1.2.2.2.3.1 Precisión**

Para asegurar la precisión de la escala, se seleccionan el 25% de los individuos con puntuación más alta y el 25% con puntuaciones más baja, y se seleccionan los ítems que discriminan a los sujetos de estos dos grupos, es decir, aquellos con mayor diferencia de puntuaciones medias entre ambos grupos.

#### **1.2.2.2.3.2 Fiabilidad**

Para asegurar la fiabilidad por consistencia interna, se halla la correlación entre la puntuación total y la puntuación de cada ítem para todos los individuos, seleccionándose los ítems con coeficiente más alto.

### **1.2.2.3 Cuestionario final de Likert**

Con los criterios descritos anteriormente de precisión y fiabilidad se selecciona el número de ítems deseado para la escala. Para asegurar la validez del contenido, aproximadamente la mitad de los ítems deben expresar posición favorable y desfavorable la otra mitad.

En ciertos casos, para obligar a los individuos a definir su posición de forma más clara, se puede suprimir la respuesta “indeciso”.

En síntesis, las etapas para la construcción de un cuestionario de Likert incluyen la definición del objeto actitudinal, la construcción de los enunciados, la determinación de las categorías de los ítems y finalmente la aplicación de la escala a una muestra de individuos.

#### **1.2.2.4 Análisis de resultados**

Es la fase donde se obtienen los resultados del cuestionario final aplicado a los individuos. Estos resultados generarán informes que ayudarán a definir la estrategia a seguir.

Una vez la dirección de la empresa ya ha analizado los resultados, es conveniente comunicar los resultados globales a todos los empleados. Esto permite implicarles en el proyecto de clima, lo que redundará en una motivación adicional y posibilitará una mayor participación en las encuestas futuras.

## **2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA RADIOEMISORA**

### **2.1 Reseña histórica de la empresa**

#### **2.1.1 Breve historia de la empresa**

Esta radioemisora es una entidad no lucrativa, de corte y programación cristiana que ha estado en el aire por 46 años y que nació de la necesidad de evangelizar al pueblo de Guatemala en un medio de alcance masivo. Fue así como en el mes de Marzo del año 1962 se formó un comité integrado por personas que tenían los mismos ideales y la misma visión de expandir el evangelio en Guatemala.

El comité era integrado por quienes se convertirían posteriormente en fundadores de ésta radioemisora, siendo ellos: el misionero Norteamericano Carlos Eason y Evita de Eason con los guatemaltecos Gustavo Rosales Román, Luis Quilo, Juan Rojas, Cristóbal Melgar, Carlos Quilo, Emilio Salgado, Manuel Macal, Alma de Recinos y José Arroyo Palacios.

En éste comité nació el proyecto de iniciar una frecuencia radial cristiano evangélico interdenominacional, es decir, sin pertenecer a una iglesia en particular y que fuera al servicio de todo el país.

El comité tomó la decisión de enviar una carta y posteriormente visitar en persona al Presidente de Guatemala de aquella época: El General Miguel Ydígoras Fuentes, quien inmediatamente autorizó se les otorgara la frecuencia.

Para no perder la frecuencia se tenía que iniciar con las transmisiones lo antes posible por lo que después de fabricar un transmisor de 500 Watts de potencia, se iniciaron los primeros ensayos, los cuales fueron emitidos estando ubicado el transmisor en la casa de Cristóbal Melgar.

Así fue como un domingo del mes de Abril del año 1962, por la tarde, desde la Iglesia del Tabernáculo Cuadrangular la radioemisora podía ser sintonizada en el dial de cada receptor en 1570 kilociclos de la amplitud modulada (AM). Las primeras palabras que se escucharon al aire fueron: “La voz evangélica de América, debidamente autorizada por la dirección de Radiodifusión Nacional transmite en el 1,570 A.M.”

El lema de ésta radioemisora por 46 años ha sido “CON UN MENSAJE DE PAZ PARA EL MUNDO” según indican sus fundadores, inspirado por Dios, a través de Emilio Salgado y que da a conocer el trabajo que esta empresa ha venido cumpliendo por todos éstos años.

Las primeras transmisiones, que tenían una duración de tres horas, eran realizadas con gran esfuerzo, desde la planta ubicada en la finca Los Pinos, San Ignacio, jurisdicción de Mixco. Un tiempo después, se adquirió un equipo y se instaló un estudio ya formal, en la primera calle y octava avenida de la zona 2, en una casa propiedad de la familia Luna.

En los años setenta, con el apoyo del pastor Ottoniel Ríos Paredes, se trasladaron los estudios de ésta emisora a la iglesia Elim de la colonia Kaminal Juyu I. Pero en el año 1981, se adquirió en propiedad las instalaciones actuales en la zona 7 Colonia Tikal I de la ciudad de Guatemala.

Esta emisora es conocida en el ámbito cristiano de Guatemala, sin compromiso con alguna denominación o iglesia en particular, lo que le ha dado aceptación y credibilidad. Además, gracias al tipo de frecuencia en AM, la cobertura es completamente a nivel nacional y más allá de las fronteras, la gerencia tiene reportes de audiencia en Centroamérica, México y Europa.

### **2.1.2 Visión**

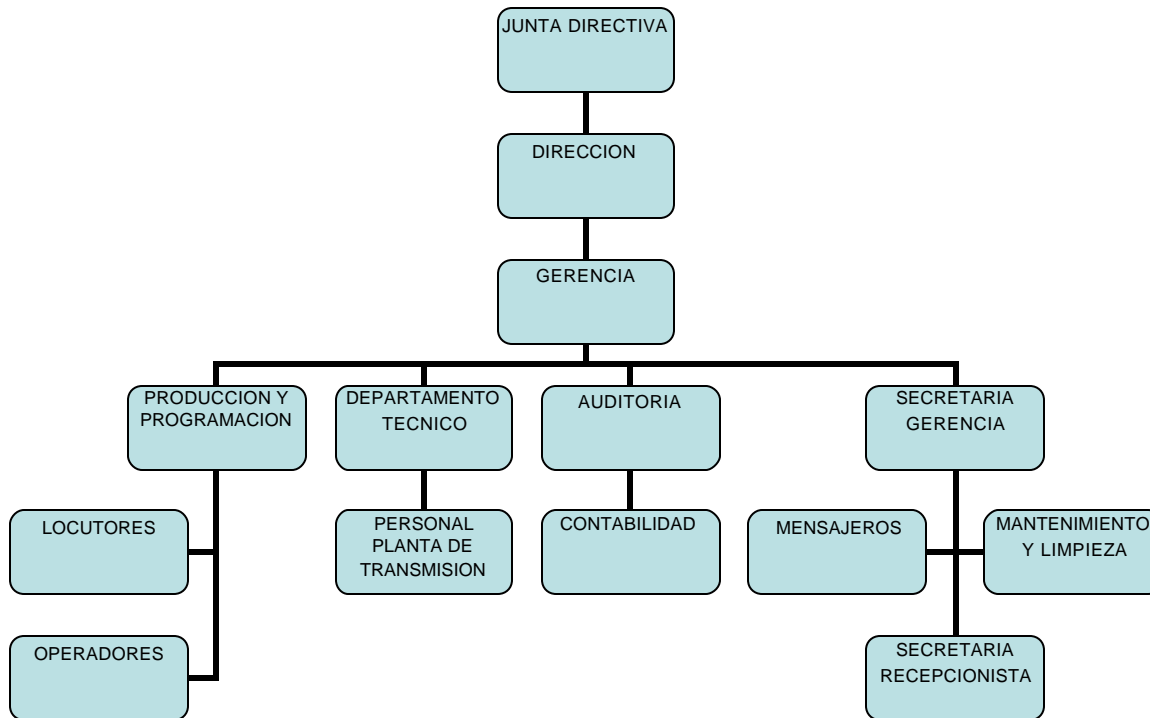
“Proclamar la Palabra de Dios y la enseñanza del Evangelio de nuestro Señor Jesucristo para la salvación y edificación de la audiencia.”

### **2.1.3 Misión**

“Eleva el estado espiritual, moral, social y cultural de la comunidad.”

## 2.2 Organigrama de la empresa

Figura 3. Fuente: Elaboración Personal



## 2.3 Rotación de Personal

### 2.3.1 Porcentaje retroactivo de rotación de personal

Según entrevista con la Gerencia la retroalimentación respecto a la rotación de personal en años anteriores, se ha podido observar desde el año 2006 en el cual el índice de rotación en la radioemisora se ha elevado. Se observó que en dicho año rotó un porcentaje del 30% de su personal administrativo, en el año 2007 un 35% y en lo que va del año 2008 un 40%.



Estos porcentajes fueron obtenidos de una forma lógica de parte de la gerencia al dividir el número de personal que renunció en el año vrs. el total de empleados, el cociente multiplicado por 100.

### **2.3.2 Análisis de razones de bajas de personal**

Según entrevista con la Gerencia las razones verbales que el personal ha expresado previo a presentar su renuncia indican poca satisfacción con los salarios y beneficios, falta de higiene y seguridad dentro de la empresa y jornadas extensas de trabajo.



### **3. ELABORACIÓN DE LA ESCALA DE LIKERT PARA LA EMPRESA**

#### **Ítems a evaluar**

La percepción que tienen las personas de su entorno laboral, incluye diferentes aspectos de la organización, cada persona, desde su posición y lugar de trabajo, puede percibir distintos tipos de factores y procesos organizacionales: unos pueden afectar al nivel de cada departamento o grupo de trabajo, como los procesos de comunicación, los conflictos, el control, etc.

Pero en todos los casos responden a variables derivadas de la propia organización señalaremos a continuación aquellas dimensiones más generalizadas, tanto en la organización como personales, que a la vista de ésta investigación ejercen influencia en la determinación del clima.

#### **Satisfacción con el puesto de trabajo**

El ser humano por naturaleza tiene fortalezas y debilidades que a lo largo de su vida va desarrollando, idealmente la persona que encamina sus habilidades a sus estudios es una persona realizada con lo que hace y por ende satisfecho con el trabajo que desempeña día a día.

Un empleado que hace lo que le gusta, es un empleado productivo y rentable para la empresa. Este enunciado evalúa el porcentaje de satisfacción de los empleados respecto al trabajo que realizan día a día.

La mayoría de las personas desean que su trabajo no solamente sea su forma de supervivencia, sino una oportunidad de progresar y de desarrollar sus capacidades.

La mayor parte de la investigación en Comportamiento Organizacional<sup>3</sup> se ha interesado en tres actitudes (S. Robbins, 1998): compromiso con el trabajo, satisfacción laboral y compromiso organizacional.

El Compromiso con el trabajo puede definirse como el grado en el cual una persona se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño importante para la valoración propia.

La satisfacción laboral que es la actitud general de un individuo hacia su empleo y el compromiso organizacional se puede definir como el grado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros.

Las actitudes del trabajador frente a su propio trabajo son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser". Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son:

1. Las necesidades
2. Los valores
3. Rasgos personales.

---

<sup>3</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/satlab.htm>  
(consultada el 12 de noviembre de 2008)

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del "debería ser" son:

1. Las comparaciones sociales con otros empleados
2. Las características de empleos anteriores
3. Los grupos de referencia.

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son:

1. Retribución
2. Condiciones de trabajo
3. Supervisión
4. Compañeros
5. Contenido del puesto
6. Seguridad en el empleo
7. Oportunidades de progreso.

Además, se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere: Satisfacción General como el indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo y la Satisfacción por facetas en un grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa.

La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados (Robbins, 1998) se considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

1. Reto del trabajo
2. Sistema de recompensas justas
3. Condiciones favorables de trabajo
4. Colegas que brinden apoyo
5. Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo

Dentro de estos factores, se puede resaltar, según estudios, dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del puesto. Hackman y Oldham (1975) aplicaron un cuestionario llamado Encuesta de Diagnóstico en el puesto a varios cientos de empleados que trabajaban en 62 puestos diferentes. Se identificaron las siguientes cinco "dimensiones centrales" :

**1. Variedad de habilidades**, el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.

**2. Identidad de la tarea**, el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.

**3. Significación de la tarea**, el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.

**4. Autonomía**, el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.

**5. Retroalimentación del puesto mismo**, el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

Cada una de estas dimensiones incluye contenidos del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo.

Robbins (1998) junta estas dimensiones bajo el enunciado reto del trabajo. Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación.

Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

Según Robbins, el compromiso organizacional es un mejor pronosticador de la rotación que la satisfacción en el trabajo, ya que un empleado podría estar insatisfecho con su trabajo en particular y creer que es una condición pasajera y no estar insatisfecho con la organización.

Compatibilidad entre la personalidad y el puesto. Se ha investigado en este aspecto y sus resultados apuntan a la conclusión de que un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Esto es muy probable apoyándose en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosos en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción (influyen el reconocimiento formal, la retroalimentación y demás factores contingentes).

### **3.1.2 Satisfacción con la carga laboral**

Se refiere a la opinión de los empleados que existe sobre el nivel organizativo de la entidad, la claridad y equidad en la distribución de funciones, el grado de planificación de los trabajos, la disponibilidad o carencia de los medios necesarios para realizar las tareas, etc.

Son muchas las empresas en las que los trabajadores, no sólo los directivos, pasan las horas muertas en las oficinas. La gente de recursos humanos debe de saber que el exceso de trabajo afecta a las empresas.

Jornadas interminables en las que, muy a menudo, no se cobran horas extras, y se socava la capacidad de los empleados. Un reciente informe realizado en España analizó estas prácticas con lo que piensan los jefes de las personas que trabajan para ellos. Sin embargo, a la hora de analizar la situación, las compañías no tienen en cuenta que dicha forma de actuar termina por mermar la capacidad laboral de los empleados.



El no tener horario, que en algunas empresas llega al límite de saber cuando se entra pero no el momento de salida, parecía hasta hace mucho responder a lo que los jefes le pedían a sus subordinados. Todo ello, a pesar de que se le puedan estar pagando las horas extras, que en la mayoría de los casos no sucede. A eso habría que sumarle el hecho de que cada vez más psicólogos laborales inciden en la importancia de una vida personal equilibrada a la hora de que tanto jefe como empleados consigan los mejores resultados.

¿Por qué se queda un trabajador en su puesto de trabajo durante 12 ó 14 horas? Las respuestas parecen claras, porque se lo exigen o porque. Él mismo se lo exige para quedar bien o porque piensa que se lo están exigiendo, aunque esto no sea así. Más de uno se sorprendería al saber lo que piensan los directivos de estas actitudes cuando no las imponen ellos.

El informe de la consultora Otto Walter<sup>4</sup> “¿Qué esperan los jefes de sus colaboradores?”, realizado sobre medio centenar de directivos europeos de todas las edades y en distintas ramas de la empresa, revela que, realmente, los jefes no aprecian estas actitudes. Ellos, según el documento, no parecen demandar eso de “y del horario olvídense, el que sea”, ya que han asumido que los trabajadores tiene derechos, entre ellos, no excederse de su horario o reivindicar un aumento salarial.

La cuestión es saber qué desean los jefes de sus trabajadores. Walter perfila las características de estos hombres y mujeres. “Un trabajador que cumple sus compromisos, trabaja en equipo y es honesto y colaborador.

---

<sup>4</sup> [http://www.elmundodecordoba.com/index.php?command=show\\_news&news\\_id=63666](http://www.elmundodecordoba.com/index.php?command=show_news&news_id=63666)  
(consultada el 12 de noviembre de 2008)

Pregunta sin temor todo lo que no tiene claro, una vez que dice “acepto” apoya las decisiones, discrepa abiertamente pero dando alternativas y por último, pone interés en su tarea”. De hecho, señala que el estudio y los datos que revela proyectan ese nuevo modelo y el cómo se quiere que sea la vida laboral y profesional .

En el informe se señalan cuatro valores que han dejado de tener vigencia de acuerdo con las respuestas de los directivos preguntados. El primero sería que no hay que trabajar horas de más, al final se aprecia más el cumplimiento de los compromisos que la eficacia de la presencia.

Le seguiría que no hace falta estar tan resignado con el sueldo, ya que los jefes entienden que a los trabajadores les gustaría ganar más y no importa que sean reivindicativos. En tercer lugar, no hay que obsesionarse con simplificar las cosas ni respetar escrupulosamente los canales de comunicación y, finalmente, las normas básicas de la empresa son una referencia, pero no hay que hacer de ellas un libro sagrado.

El mismo documento señala cuáles son los valores más demandados. Con un 60% de los votos de los encuestados son que el trabajador cumpla sus compromisos, que trabaje en equipo y que sea honesto y colaborador. Con un 50%, le siguen otros factores como que pregunten lo que no tengan claro sin temor, que se atrevan a discrepar y planteen alternativas de mejora, que pongan interés en su trabajo y que apoyen las decisiones cuando dicen “acepto”.

En el incremento de carga laboral de los empleados no se pueden pasar por alto las consecuencias en la salud más comunes de éstos como por ejemplo el exceso de colesterol, encefalopatía vascular, hipertensión arterial, déficit metabólico y depresión.

La carga de responsabilidad, el estrés o la ansiedad son algunos de los factores desencadenantes de los problemas de salud de los trabajadores.

Según el primer estudio<sup>5</sup> realizado, el 22% de los empleados en España, padece problemas de tipo cerebro vascular, como mareos, vértigos o dolores de cabeza. Otros de sus problemas más comunes son el exceso de colesterol (20%), la cefalea (15%) o el trastorno depresivo (17%).

La investigación se ha llevado a cabo en el Centro de Investigación Biomédica EuroEspes y se ha realizado mediante el análisis del estado de salud de los directivos que han participado en el Programa de Prevención de Riesgo Cerebral desde su implantación hace un año.

Además del estado de salud, el estudio ha contemplado los marcadores de riesgo que pueden anunciar enfermedades futuras. La carga de responsabilidad, el estrés constante, la presión psicológica o el exceso de grasa en la alimentación son factores desencadenantes de problemas vasculares.

---

<sup>5</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales8/rrhh/losrecursoshumanos/problemas-de-salud-dentro-de-los-recursos-humanos.htm> (consultada el 12 de noviembre de 2008)

En este sentido, casi la mitad de los empleados (44%) presenta índices de colesterol superiores a los considerados saludables, un 15% supera la tasa normal de glucosa y un 7% presenta carencia de ácido fólico -causante del 5% de los casos de Alzheimer-. Además, un 25% de los trabajadores mostró resultados anormales en electrocardiogramas y un 15% en TAC.

Sintomatología 'silenciosa'. En muchas ocasiones, se trata de patologías silenciosas que no muestran sintomatología hasta que es demasiado tarde. Una de las consecuencias es la aparición de un accidente cerebro vascular (o ictus) a partir de los 60 años.

Las alteraciones cardíacas provocan que una menor cantidad de flujo sanguíneo llegue al cerebro, lo que provoca de forma paulatina microlesiones que a lo largo de la vida se van sumando para acabar produciendo focos isquémicos irreparables.

“La conducta predictiva es esencial para establecer mecanismos de prevención capaces de retrasar o incluso evitar la aparición de enfermedades”, afirma el Dr. Ramón Cacabelos, presidente de EuroEspes. Para ello, la entidad que preside ha implementado un programa pionero cuyo objetivo es reducir el riesgo cerebral de los empleados. Denominado Programa de Prevención de Riesgo Cerebral (PPRC), se fundamenta en un exhaustivo examen predictivo diseñado para los trabajadores, en quienes confluyen muchos de estos factores ambientales de riesgo.

Además, hay que tomar en cuenta las consecuencias económicas para la empresa al contar con trabajadores con su estado de salud en detrimento, las consecuencias para la empresa de la alta recurrencia de enfermedades del personal cualificado se manifiestan en forma de pérdidas económicas derivadas de la improductividad provocada por el absentismo laboral y la pérdida de liderazgo y competitividad laboral, además del importante componente de carga psicológica.

En el ámbito personal, el paciente puede sufrir un deterioro de su vida sociofamiliar que puede llegar a convertirse, según el grado de su enfermedad, en discapacidad física, psíquica e incluso invalidez.

### **Satisfacción con salarios y beneficios**

Es necesario comprender qué motiva al empleador y al trabajador a poner en marcha un plan de beneficios. Por una parte, la empresa que lo implementa encuentra en éste, herramientas para ligar la productividad a su esquema de compensación y una oportunidad para reducir y controlar sus costos.

Del otro lado, el empleado (preocupado por mejorar su ingreso) encuentra en el plan de beneficios el espacio apropiado en el que se conjuga el componente salarial, la satisfacción de sus necesidades y el cubrimiento de riesgos (a través de las prestaciones y las acreencias laborales), pero también una interesante reducción fiscal para ampliar su ingreso neto.

El sistema de salarios y beneficios dentro de una empresa son fundamentales para la motivación y rendimiento de los empleados de la organización. El principal motivo por el cual el personal busca una oportunidad de empleo es porque tiene la necesidad de devengar un salario que cubra las necesidades básicas de supervivencia como vivienda, alimentación, vestuario, transporte, etc.

Además, es importante tener un atractivo plan de prestaciones, que le de a los empleados la confianza y estabilidad de pertenecer a una organización con una estructura de salarios y beneficios bien establecida.

Los salarios son uno de los factores de mayor importancia en la vida económica y social de toda comunidad. Los trabajadores y sus familias dependen casi enteramente del salario para comer, vestirse, pagar el alquiler de la casa en que viven y subvenir a todas sus demás necesidades.

En la industria, los salarios constituyen una parte importante de los costos de producción de los empleadores.

A los gobiernos les interesan sobremanera las tasas de salarios porque repercuten en el ambiente social del país y en aspectos tan importantes de la economía como el empleo, los precios y la inflación, la productividad nacional y la posibilidad de exportar bienes en cantidad suficiente para pagar las importaciones y así mantener el equilibrio de la balanza de pagos. Es lógico que los sindicatos y sus afiliados traten de que los salarios sean altos, para que los trabajadores puedan satisfacer mejor sus necesidades esenciales.

Los salarios elevados también tienen importantes ventajas para la economía en su conjunto, pues en primer lugar, aseguran una fuerte demanda de bienes y servicios, y además estimulan el aumento de la productividad. Si bien lo ideal es que los salarios sean lo suficientemente elevados como para impulsar la demanda de bienes y servicios, cuando son demasiado altos exceden la capacidad de producción, y el resultado es la inflación.

Los problemas fundamentales de salarios son los mismos en todos los países, pero difieren los procedimientos de solución y los métodos de reglamentación.

En algunos países es frecuente que el empleador y los trabajadores de cada empresa fijen los salarios. En otros, los salarios están reglamentados por contratos colectivos que se aplican a toda una industria. En los países con economías planificadas las autoridades centrales fijan la suma total disponible para salarios con arreglo al programa económico nacional; se asignan sumas determinadas a cada sector industrial y a cada empresa y los directores y administradores de las empresas arreglan los detalles relativos a la remuneración de las diferentes categorías de los trabajadores.

En consecuencia, los salarios son un elemento importante de las políticas de trabajadores, empleadores y gobiernos y de las relaciones entre ellos.

Las empresas suelen tener especial cuidado con dos situaciones<sup>6</sup>: el respeto por los derechos adquiridos y la igualdad de condiciones. Hay que recordar que no todos los aspectos de la compensación son negociables, que debe observarse el respeto por los derechos adquiridos y que tiene que seguirse el principio de igualdad en razón de los trabajadores que realizan actividades similares.

**Los aspectos no negociables:** no puede considerarse como flexible el pago de las prestaciones sociales, ni los descansos remunerados (como las vacaciones por ejemplo) ni las primas a las que tiene derecho el trabajador vinculado a través de un contrato de trabajo.

**Los derechos adquiridos:** el empleador tampoco puede desconocer los derechos consolidados. Es importante destacar que las condiciones de compensación aprobadas en una convención o en un pacto colectivo son rubros que no se pueden negar, salvo en los casos en que a través de la denuncia de estos mecanismos de negociación se haya acordado voluntariamente desligarlos de la relación laboral.

Así mismo opera en otros elementos como la prima, las cesantías y sus intereses o las pensiones. Si de acuerdo con los límites legales el trabajador ya es merecedor de una suma determinada, esta no se puede desconocer o modificar.

---

6

<http://www.clickempleo.com/Bancoconocimiento/b/beneficiosnosalarior/beneficiosnosalarior.asp?IdArticulo=3528> (consultada el 12 de noviembre de 2008)



**El principio de igualdad:** está prohibida la discriminación en las condiciones de trabajo respecto de los trabajadores que cumplen funciones similares: “a trabajo igual salario igual”. La misma postura es aplicable respecto de los incrementos salariales.

Desde la plantilla de beneficios flexibles, las empresas deben adaptar un sistema de puntos o cupo en dinero que sea el mismo para los empleados de una misma categoría. La variabilidad se presenta respecto de la libertad en la escogencia de los servicios por parte del trabajador de acuerdo con sus necesidades e intereses.

No obstante existen parámetros objetivos para establecer una aplicación diferencial en los portafolios. Estos rangos pueden definirse por la función o el cargo, la fecha de ingreso e incluso, los regímenes prestacionales y pensionales que son aplicables a cada caso en particular.

Las tendencias actuales apuntan a los esquemas de remuneración variable asociados a la productividad con modificaciones en la estructura de los beneficios extralegales (entre más produzca, más podrá ganar).

**Administración de la compensación<sup>7</sup>.** La compensación (sueldos, salarios, prestaciones) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

---

<sup>7</sup> <http://www.monografias.com/trabajos17/administracion-salarios/administracion-salarios.shtml>  
(consultada el 12 de noviembre de 2008)

Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. En los casos graves, el deseo de obtener mejor compensación puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas o conducir a los empleados a buscar un empleo diferente. Además, el escaso interés que despierte una función compensada pobremente puede llevar a ausentismo y otras formas de protesta pasiva.

Un nivel inadecuado de compensación también conduce a dificultades, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del empleado y a pérdida de la rentabilidad y competitividad de la organización.

Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye el objetivo del departamento de personal en cuanto a la retribución de la labor.

La compensación no es la única manera de vincular el desempeño con la estrategia general de la empresa. La planeación de los recursos humanos, el reclutamiento, la selección, la ubicación, el desarrollo, las evaluaciones de desempeño y la planeación de la carrera profesional ayudan a coordinar los esfuerzos personales con las estrategias generales de la empresa.

Incluye la compensación directa de sueldos y salarios, incentivos y participación en las utilidades, y además la compensación indirecta en el campo de las prestaciones al personal.

**Objetivos de la administración de las compensaciones.** Estos objetivos crean conflictos y deben buscarse soluciones de compromiso. Otro aspecto esencial lo constituye el amplio potencial del área para promover criterios de igualdad entre las personas.

1. **Adquisición de personal calificado.** Las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes.
2. **Retener empleados actuales.** Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta.
3. **Garantizar la igualdad.** La igualdad interna se refiere a que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos; la igualdad externa significa compensaciones análogas a las de otras organizaciones.
4. **Alentar el desempeño adecuado.** El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades.
5. **Controlar costos.** Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga el personal adecuado a los más bajos costos.
6. **Cumplir con las disposiciones legales.**
7. **Mejorar la eficiencia administrativa.** Al cumplir con los otros objetivos, el departamento de personal alcanza su eficiencia administrativa.

**Los diferentes sistemas de incentivos.** Los incentivos pueden constituir el total de la compensación o un suplemento para un enfoque más tradicional de sueldos y salarios.

**Incentivos sobre unidades de producción:** los incentivos concedidos con base en el número de unidades producidas suelen compensar al trabajador por el volumen de su rendimiento. Puede intentarse también la variante de que el trabajador reciba una compensación proporcional al exceso de producción que consiga. Prácticamente en todos los casos (por lo menos en el nivel de obreros y técnicos) las legislaciones prescriben que estos sistemas de incentivos deben combinarse con un sistema de retribuciones fijas, junto con todas las prestaciones de ley. El pago de un incentivo por unidades de producción no conduce automáticamente a niveles más altos de productividad, debido al efecto que tienen las presiones de grupo sobre las personas que exceden los niveles promedio de desempeño. Un problema de gran relevancia es la medición de la productividad. Son muchas las labores en las que el individuo efectúa tareas difícilmente mensurables como unidades de producción.

**Bonos sobre producción:** son incentivos pagados a los empleados por haber excedido determinado nivel de producción. Generalmente se emplean junto con un ingreso básico fijo. Una variante de este sistema incentiva al empleado por sus ahorros de tiempo. Una variante adicional combina los incentivos sobre unidades de producción con los bonos de producción, mejorando la compensación que reciban los trabajadores por hora, más un incentivo por cada unidad producida. En algunos casos, el empleado puede recibir una compensación más alta una vez que alcanza determinado número de unidades.

**Comisiones:** en los puestos de ventas, el vendedor puede percibir un porcentaje del precio de venta fijado a cada uno de los artículos que venda.

**Curvas de madurez:** en los casos en que un empleado con calificación profesional y/o científica alcanza un nivel máximo de desarrollo y de pago, suele encontrar que sólo un ascenso o una posición directiva es el cambio para continuar progresando. Dado que por su especialización el empleado no puede razonablemente esperar una promoción a un nivel más alto, en la práctica encuentra bloqueado el camino al progreso. Además, se corre el peligro de incurrir en ascensos que sólo llevan al empleado a su nivel de incompetencia (principio de Peter). A fin de proporcionar un incentivo a este tipo de personal algunas compañías han desarrollado *curvas de madurez*, que constituyen ajustes en los niveles superiores de cada categoría de puestos.

Los empleados se clasifican de acuerdo con su productividad y su experiencia. Los sobresalientes se clasifican en el nivel superior, los de desempeño bueno pero no sobresaliente un poco más abajo, y así sucesivamente. Mediante esta técnica los profesionales de alto nivel de desempeño continúan recibiendo incentivos que mantienen sus esfuerzos justificados en tanto no sientan la necesidad de buscar una función de más alta jerarquía en otra organización.

**Aumentos por méritos:** constituyen aumentos en el nivel de la compensación concedidos a cada persona de acuerdo a una evaluación de su desempeño. Estos aumentos se deciden por parte del supervisor inmediato del empleado, junto con los otros supervisores.

A pesar de que los aumentos por méritos estimulan el desempeño superior al promedio, en pocas ocasiones están vinculados a un estándar específico y pueden estar sometidos a factores subjetivos. Uno de los mayores problemas estriba en su administración. Cuando la distribución de los aumentos se distorsiona debido a otros factores, el desempeño meritorio no recibe reconocimiento. Esto puede conducir a una serie de elementos que disminuyen el incentivo de lograr un desempeño notable.

**Compensación por conocimientos especializados:** constituyen un estímulo al empleado para reconocer el esfuerzo que ha llevado a cabo para adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que desempeña o el ramo de la empresa. Este incentivo no se basa en lo que hace el empleado, sino en lo que puede hacer. Evalúa la importancia de un empleado para la organización. Al contar con personal que consigue un nivel de calificación más alto se acrecienta la calidad de los productos de la empresa, al tiempo que se reduce la necesidad de contratar más personal.

**Incentivos no financieros:** por lo general, los incentivos equivalen a un pago en metálico. Sin embargo, pueden concederse en otras especies (programas de reconocimiento de méritos, placas conmemoratorias, objetos deportivos o decorativos, certificados, días especiales de vacaciones). Estos incentivos son comunes en los departamentos de ventas, ya que sirven para alentar los esfuerzos adicionales o dirigidos a un objetivo específico.

Los cambios en el puesto o en el entorno laboral pueden servir como incentivo para un mejor desempeño. Es posible mantener alta la moral del personal y reducir la tasa de rotación mediante determinados beneficios adicionales.

Los esfuerzos y programas que se lleven a cabo para diseñar los puestos y para rediseñarlos, como la rotación de puestos, la adición de tareas y el enriquecimiento del puesto pueden considerarse como incentivos que contribuyen a un mejor desempeño.

Entre otros incentivos también se cuentan el aumento en el nivel de responsabilidad, la autonomía y mejoras en la calidad de la vida laboral del empleado.

**Incentivos a ejecutivos:** la mayor parte de las compañías sigue la práctica de vincular estos incentivos a las utilidades anuales que obtenga la organización, en el caso de los incentivos a corto plazo. Esta orientación de conceder la compensación en un término relativamente corto puede llevar a reducciones en la calidad de la producción y en los presupuestos de los departamentos de investigación y desarrollo, o en las áreas de publicidad, de obtención de nuevos equipos, de desarrollo del personal y otros programas a largo plazo. Los incentivos necesitan lograr un balance entre los resultados a corto plazo y los objetivos a largo plazo.

Al mismo tiempo, el incentivo debe corresponder a las necesidades de los ejecutivos. Los ejecutivos jóvenes probablemente prefieran incentivos en metálico, mientras que los de mayor edad tienden a pensar en términos de su retiro. En algunos casos se da la opción de adquirir acciones de la organización, que equivale al derecho a comprar acciones a un precio determinado.

Existen otras formas de incentivos, incluyendo las que permiten a los ejecutivos diseñar su propio paquete de compensaciones. El elemento común a la mayor parte de los paquetes de compensación a ejecutivos consiste en su relación con el desempeño en la organización.

Cuando estos sistemas no vinculan la compensación a los logros dejan de ser planes de incentivos. Muchas compañías han optado por relacionar los incentivos de tipo ejecutivo con las ganancias que produce la organización a los tenedores de sus acciones.

El ingreso del director de una compañía debe basarse en: el tamaño de la organización, su rentabilidad, las ganancias que obtengan los tenedores de las acciones y la complejidad e importancia de la labor que desempeñe.

Dadas las variaciones del mercado de valores, es posible que los incentivos resulten de mayor efectividad cuando se vinculan a mejoras en aspectos clave de la organización que los ejecutivos pueden controlar.

Dependiendo de los indicadores por los que se haya optado, parte de los incentivos se pueden vincular a una cobertura más amplia del mercado: a márgenes de ganancia, a retorno sobre la inversión, a flujo de efectivo o a otros indicadores. La participación en las utilidades establece una relación entre el desempeño de la organización y la distribución de las ganancias entre los empleados.

Las organizaciones que adaptan planes de participación tienden a compartir más información de carácter financiero con sus empleados y son muchos los indicadores que apuntan a un mayor desarrollo del sistema.



## **Satisfacción con relación interpersonal con compañeros de trabajo**

La calidad de las relaciones interpersonales que se establecen dentro de un centro de trabajo es de vital importancia, para determinar un buen o mal clima laboral, ya que los protagonistas activos del mismo son los empleados. Cuando existen fricciones con los compañeros de trabajo, la capacidad productiva y los niveles de comunicación es baja, lo que hace al empleado menos rentable para la organización. El que haya un nivel alto de comunicación y empatía entre ellos, eleva su satisfacción con su área de trabajo.

Es un problema crear un ambiente de confianza mutua en las relaciones entre compañeros, y hace necesario el orientar, el dirigir la conducta de los empleados abriendo canales para que el agua fluya tranquilamente.

Se deben tomar en cuenta algunos requisitos necesarios como cumplir directamente con la función de procurar ayudar a todos los niveles; no violar algunos principios de obligaciones, etc.

Para las buenas relaciones se deben llevar a cabo numerosos esfuerzos como por ejemplo:

1. Crear recursos de comunicación
2. Métodos para aconsejar.
3. Conferencias exhortadoras.
4. Charlas sobre relaciones humanas

Recursos que proporcionan ideas sobre la conducta. En las relaciones laborales siempre y sobre todo debe existir solidaridad.

Los objetivos de mantener una buena relación entre compañeros de trabajo debe ser:

Afianzar los mecanismos y procedimientos entre autoridades y buscar la responsabilidad para lograr una adaptación eficiente y armónica en el campo del trabajo.

Para esto deben tomarse en cuenta algunas consideraciones:

1. Recordar a los superiores la autoridad y jefatura más no al individuo con interés personal.
2. Comprender la relación entre súbdito y autoridad.
3. Respetar la autoridad e integridad de los derechos y asumirlos como una norma de comportamiento.
4. Buscar en la empresa los propósitos y los objetivos de la misma más no una utilidad egoísta de escalamiento.
5. Acatar las normas, leyes y reglamentos en forma positiva, alegre y creativa.

### **Satisfacción con relación con el jefe o supervisor**

Para un buen desempeño laboral el empleado necesita tener un alto grado de comprensión de sus tareas, un seguimiento y retroalimentación continuo y un nivel de reconocimiento al buen desempeño. Este rol lo juega el jefe inmediato o el supervisor. Para que el empleado tenga una buena relación con sus superiores es necesario tener un canal de comunicación abierto, basado en la confianza y es un factor determinante en la estabilidad laboral del empleado.

El trabajo también cubre necesidades de interacción social. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción.

Si bien la relación no es simple, según estudios, se ha llegado a la conclusión de que los empleados con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados.

Cabe resaltar sin embargo que los individuos difieren algo entre sí en sus preferencias respecto a la consideración del líder. Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerante sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradable para ellos o frustrantes. (House y Mitchell, 1974).

En lo que se refiere a la conducta de orientación a la tarea por parte del líder formal, tampoco hay una única respuesta, por ejemplo cuando los papeles son ambiguos, los trabajadores desean un supervisor o jefe que les aclare los requerimientos de su papel, y cuando por el contrario las tareas están claramente definidas y se puede actuar competentemente sin guía e instrucción frecuente, se preferirá un líder que no ejerza una supervisión estrecha.

También cabe resaltar que cuando los trabajadores no están muy motivados y encuentran su trabajo desagradable prefieren un líder que no los presione para mantener estándares altos de ejecución y/o desempeño. De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés que permitirá una mayor satisfacción.

**La mala relación con los jefes, primer motivo de renuncia<sup>8</sup>.** Un estudio realizado entre 1.000 empleados por Dale Carnegie revela que el 52% dejaría su trabajo debido a que se lleva mal con sus superiores. Porque me llevo mal con mi jefe. Esa fue la respuesta proporcionada por la mayoría de los empleados ante la pregunta ¿por qué querría cambiarse de trabajo?.

La consulta la realizó la filial local de la consultora Dale Carnegie entre 1.000 trabajadores pertenecientes a más de 100 compañías de Capital y Gran Buenos Aires. El **52%** de los encuestados respondió que la razón por la cual desearía dejar su empleo es la mala relación con su jefe, el 24% porque no tiene oportunidades de crecimiento dentro de la compañía y el restante 24% porque quisiera ganar más dinero. "De acuerdo con la encuesta que hicimos este año, la mitad de los trabajadores tienen una mala relación con su jefe. Esa es la razón principal por la que abandonan su puesto laboral y buscan irse a otra empresa", señaló Daniela De León, directora de la filial argentina de la firma.

Para mejorar la relación entre jefes y empleados, la especialista recomienda a los directivos comenzar a interesarse más por su equipo de trabajo. Es importante –destaca De León- conocer a cada uno de los integrantes de la empresa, saber cuáles son sus metas y aspiraciones específicas, y hablar con ellos acerca de su vida fuera del trabajo, especialmente sobre aquellas situaciones que puedan estar afectando su desempeño laboral.

---

8

[http://www.protocolo.org/gest\\_web/proto\\_Seccion.pl?rfID=109&arefid=149](http://www.protocolo.org/gest_web/proto_Seccion.pl?rfID=109&arefid=149)  
(Consultada el 12 de noviembre de 2008)

"Cuanto más conozca el jefe a las personas, más fácil será identificar qué las motiva", afirmó la experta. Según señaló la directora de Dale Carnegie, otro de los factores importantes es ayudar a las personas a entender cómo su trabajo se ajusta a las metas de la empresa; es decir, explicarles cómo cada miembro del equipo ayuda en el avance de la compañía e indicarles cómo se beneficiarán con una alta recompensa. "Las recompensas pueden llegar como una mayor compensación financiera, una invitación a unirse al club de ejecutivos, o un reconocimiento en el boletín publicado por la empresa. Depende del jefe el asegurarse que su equipo entienda cómo los resultados superiores de parte de ellos rendirá sus frutos a corto y largo plazo en sus carreras", explicó De León.

**De la buena relación de los jefes con sus colaboradores depende el éxito de la organización<sup>9</sup>.** Nadie dice que tengan que ser íntimos amigos, pero su relación se refleja en el rendimiento y la productividad laboral. Hoy en día los colaboradores buscan más que sus superiores sean líderes.

La hipocresía, el incumplimiento, la altanería y la grosería son las características que más les molestan a los trabajadores de sus superiores.

En Latinoamérica en promedio, el 44 por ciento de los empleados tiene una relación cordial con su superior y el 20 por ciento opina que es amable. El 25 por ciento cree que es tensionante y el 11 por ciento sostiene que es distante.

---

<sup>9</sup> <http://enpazyarmonia.blogspot.com/2008/10/de-la-buena-relacin-de-los-jefes-con.html>  
(consultada el 12 de noviembre de 2008)

Las diferencias entre jefes y trabajadores se pueden presentar por dos razones: la primera de ellas es por la falta de comunicación entre los integrantes de una compañía y la segunda por no tener claros los objetivos organizacionales que se quieren alcanzar.

En cuanto a las situaciones que molestan a los empleados de sus superiores, el estudio encontró que la hipocresía ocupa el primer lugar con el 30 por ciento, le sigue la altanería con 22 por ciento, el incumplimiento con 21 por ciento, la grosería con 19 por ciento y, en menor medida, el robo de créditos con 13 por ciento. "Los malos jefes se caracterizan por ser arbitrarios, autoritarios, imponen las funciones y nunca tiene argumentos para sustentar sus ideas".

La falta de coordinación de actividades y la ausencia de credibilidad del jefe hacia sus subalternos son las principales causas para generar conflictos en las organizaciones.

Si las relaciones no funcionan bien, la producción se ve afectada. "Hay experiencias, por ejemplo, en empresas del sector público que han mostrado que la tensión del personal de atención al cliente se traduce en agresividad".

Estas compañías han tenido que desarrollar estrategias para mejorar la comunicación entre subalternos y jefes y realizar talleres para el manejo de relaciones interpersonales, que fomentan la tolerancia y el respeto de las actitudes del otro.

Lo importante es reconocer el problema y si es el caso, hoy los empleados pueden recurrir a los departamentos de salud ocupacional o de recursos humanos para hablar de su inconformidad, que también se ve reflejada en ausentismo laboral. Claro que a veces el problema es el jefe y ¿quién se atreve a decírselo? .

Cuando un empleado está a gusto con su jefe, siempre trabaja mejor, pero también su bienestar y, en consecuencia, la productividad, también están relacionados con el espacio de trabajo y las condiciones dignas y buenas.

Es decir el empleado puede tener las mejores condiciones de trabajo, pero si no recibe instrucciones claras de la tareas y retroalimentación de lo que hace, es muy probable que haya rotación a muy corto plazo.

### **Satisfacción en general con la institución**

Se refiere al grado de satisfacción que los empleados tienen con la organización, nivel de identificación y compromiso con la misma, sentirse parte de un equipo interesado en los logros de la organización como suyos. Además comprende: las instalaciones, condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales, plan de salarios y beneficios. En resumen es el porcentaje de satisfacción con su entorno laboral.

Muchos proyectos de formación online, proyectos de implantación de sistemas de Intranet, proyectos de cambios en la estrategia de la empresa, proyectos de reorganización, no dan los resultados esperados por falta de información interna, por insatisfacción de los empleados o por falta de motivación.

Cualquier iniciativa tiene que empezar creando una base fértil para poder cosechar los frutos de las inversiones así como mejorar y cambiar. Esta base no es otra que el empleado satisfecho con su trabajo, con su entorno, con sus posibilidades de crecer, con sus posibilidades de utilizar su creatividad y con su integración en el circuito de la información. Es la creación de ilusión por el trabajo lo que hace rentable estas inversiones.

El objetivo de éstas inversiones no es otro que mejorar el servicio de la empresa, su calidad, su rapidez, y a través del servicio ganar clientes y mantener lo que tenemos, con el fin de aumentar el beneficio y garantizar el futuro a través de estos clientes leales.

Según demostraban Heskett, Passer y Schlesinger (The Service Profit Chain, 1997) una de la claves más importantes para explicar el éxito de empresas es la calidad de sus servicios y el enfoque de cumplir los deseos de sus clientes. La estrategia de estas empresas se basaba principalmente en: definir sus clientes, conocer sus deseos y cumplir estos deseos.

Pero, es el **capital humano** de la empresa el que se encarga de que esta estrategia realmente se traduzca en una calidad superior del servicio y en valor añadido para el cliente. La importancia del capital humano tiene una importancia cada vez mayor.

La relación entre la satisfacción de los empleados, la calidad del servicio y el rendimiento es directa y se puede encontrar bien ilustrada, entre otros, en los siguientes ejemplos de la vida real:



**R. Sears** (Harvard Business Review, 1999) demostraba que las empresas que se caracterizan por su excelencia operacional (cadenas de hoteles, líneas aéreas, servicio de Bancos al gran público, etc.), un crecimiento en el grado de satisfacción de empleados del 5% se traduce en un crecimiento de la satisfacción de clientes en un 2.5% y en un crecimiento del volumen de ventas de un **0.5%**.

**D. Maister** (Practice what you preach, 2001) demostraba en su investigación entre empresas caracterizadas por tener relaciones cercanas con sus clientes como agencias de publicidad, bufetes de abogados, departamentos específicos de Bancos, etc.) con un total de 6,000 empleados, que un crecimiento de 10% de la satisfacción de empleados se traduce en un aumento del 4.1% de la satisfacción de clientes y en un **25.3%** en volumen de ventas.

Por lo regular, las empresas presentan datos financieros de forma mensual o trimestral, pero casi nunca datos sobre el grado de satisfacción de los empleados o las posibles variaciones de lo mismo. ¿No es extraño que no se controle un elemento tan importante del negocio?

En pocas palabras, tratar bien a las personas y si éstas forman parte de una organización es increíblemente rentable para las empresas.

Todas las empresas deberían cumplir como mínimo con 7 aspectos básicos para satisfacer positivamente a sus empleados.

1. **Oportunidades y Retos.** Las oportunidades y retos son muy importantes para mantener el trabajo atractivo y emocionante. Elementos como por ejemplo, la satisfacción que da el trabajo y la medida en que el empleado puede utilizar su creatividad en el trabajo.
2. **Ambiente Abierto.** Una cultura abierta implica, entre otras cosas, que los empleados y los directivos pueden llamarse unos a otros la atención sobre las propias responsabilidades. Esto se exterioriza en la medida en que los empleados son informados sobre los resultados de la empresa, en que las tareas de cada empleado están claras y en la sinceridad entre compañeros de trabajo.
3. **Libertad y conocimiento.** La libertad sirve para darles a los empleados el espacio necesario para que desarrollen sus propias iniciativas y para crear un sentido de propiedad. Pero libertad significa también asumir sus propias responsabilidades. Los empleados hablan, a menudo, de poder actuar siguiendo las propias ideas y de tener la posibilidad de introducir mejoras.
4. **Aprobación y valoración.** Una organización que valora a sus empleados y la manera en que trabajan, y que demuestra esta valoración, está confirmando su confianza en ellos. La confianza y el respeto mutuo son muy importantes.

La medida en que los directivos se muestran comprometidos con la situación laboral de los empleados, el feedback (retroalimentación) por parte de compañeros de trabajo y el respeto mutuo, son aspectos que los empleados nombran en este contexto.

5. **Entorno laboral motivador.** ¿Cuán agradable es el lugar de trabajo donde el empleado pasa horas y horas, cada día? ¿Cómo puede contribuir el ambiente laboral en la satisfacción en el trabajo? De éstas y otras cosas trata éste tema pero también de la medida en que la misión de la empresa inspira a sus empleados y la cooperación entre departamentos.
6. **Momentos de celebración.** Es bueno celebrar de vez en cuando los resultados conseguidos. Además es necesario crear momentos especiales para que los empleados puedan desahogarse. Aquí se trata de asuntos tales como la celebración de éxitos y en qué medida se tratan temas que no tengan que ver con el trabajo.
7. **Equilibrio.** Para gestionar la satisfacción en el trabajo no sólo se debe prestar atención por separado de los distintos enfoques mencionados anteriormente, sino también al equilibrio entre ellos. Se trata de tomar en cuenta la cantidad de trabajo en relación con el tiempo disponible, el equilibrio entre trabajo y vida privada y la variedad en el trabajo.

## **Satisfacción con higiene y seguridad industrial**

¿Qué tan seguro y saludable se siente el empleado en su ambiente laboral? La higiene y seguridad industrial se puede resumir como el conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas que se emplean para prevenir accidentes en el lugar de trabajo, eliminar las condiciones inseguras del ambiente e instruir a las personas sobre la implantación de medidas preventivas. Debe existir un conjunto de normas y procedimientos que protegen la integridad física y mental del trabajador.

La prevención de las Riesgos Laborales son técnicas que se aplican para determinar los peligros relacionados con tareas, el personal que ejecuta la tarea, personas involucradas en la tarea, equipos y materiales que se utilizan y ambiente donde se ejecuta el trabajo.

Se describen algunos procedimientos que persiguen minimizar pérdidas en función de la productividad y la consolidación económica de la empresa; en tal sentido se plantean objetivos orientados a optimizar las labores, se definen políticas y normas que caracterizan el deber ser del procedimiento; de la misma manera se describe el procedimiento en sí mismo a través de un diagrama de flujo y se diseñan formularios para una efectiva operación.

Para obtener los procedimientos correctos relacionados a la Higiene y Seguridad Industrial de la empresa se deben tomar en cuenta los siguientes elementos: Identificar peligros en áreas específicas, mejorar procedimientos de trabajo, eliminar errores en el proceso de ejecución en una actividad específica.

Además se deben definir políticas de operación de cada procedimiento que coadyuve a la prevención de riesgos laborales como por ejemplo:

1. Ejecutar procesos de capacitación y actualización permanentes que contribuyan a minimizar los riesgos laborales.
2. Asesorar permanentemente al personal involucrado en el área operativa sobre normas y procedimientos para la prevención de riesgos laborales.
3. Mantener los equipos de seguridad industrial requeridos para cada tarea
4. Ejecutar campañas de prevención de riesgos laborales a través de medios publicitarios dentro de la empresa.

Deben existir normas propuestas por la empresa para la prevención de riesgos laborales tales como:

1. Uso permanente de implementos de seguridad tales como: zapatos de seguridad, casco de seguridad, faja, entre otros requeridos para cada tarea.
2. Atender a las señales de prevención.
3. Evitar el acceso de visitantes al área laboral sin el uso de los implementos de seguridad.
4. Mantener el orden en el área de trabajo

¿Qué puede producir en un empleado ese sentido de pertenencia y satisfacción? Quienes son hinchas de un equipo de fútbol, lo siguen en los partidos, portan incluso su camiseta con orgullo, están felices con sus triunfos y también acompañan a su equipo en las derrotas.

De igual manera, el trabajo que realiza el empleado en la empresa genera en él ese sentido de pertenencia y satisfacción. ¿Por qué? Porque el trabajo permite las más grandes satisfacciones. Cada logro, es un granito de arena para la organización y también es la construcción de la historia personal y de su familia.

Y algo que puede resultar bien interesante, pero que a veces no se toma en cuenta es: cuando tenemos sentido de pertenencia y satisfacción es posible que logremos prevenir los accidentes y los incidentes. ¿Cómo? Nadie cuida lo que no valora. En cambio, lo que más valoramos merece todo nuestro cuidado y atención.

Si miramos nuestro entorno, y vemos que está en buen estado, eso nos invita a cuidarlo y mantenerlo en ese buen estado. Esto hace parte de nuestras competencias ciudadanas. Que las herramientas y los equipos que usamos a diario estén en condiciones óptimas es importante, porque nos facilita las tareas y nos hace más fácil cumplir con nuestras metas.

Por eso, en la medida en que estemos satisfechos y orgullosos del equipo que manejamos, de la herramienta que utilizamos, la cuidaremos y nos fijaremos en dónde la dejamos después de su uso, si está en buenas condiciones o si necesita mantenimiento.

Esto también se puede decir de la ropa de trabajo. Cada uno debe portar un uniforme que ha sido suministrado bien sea por la empresa o por el contratista. Esa empresa tiene un logo y ese logo tiene mucho significado. Detrás de él han estado muchas personas, y el empleado hace parte de esa filosofía y esa manera de hacer las cosas; esto genera sentido de pertenencia.

El sentir orgullo del trabajo que se hace, del uniforme que se porta, de las herramientas y equipos que se usan, dan valor como personas, los hace sentir satisfechos; en resumen, da una gran proyección como personas y los hace merecedores del respeto de los compañeros, y por supuesto, del propio respeto y valoración.

Por otro lado, la inversión que hace la empresa en salud ocupacional y seguridad industrial, hay un interés por preservar la vida. Eso está claro. Por este motivo, se hacen importantes inversiones en señalización, equipos de protección personal, formación en prevención de los accidentes y capacitación constante, de acuerdo con las actividades que se desempeñan. Los directivos de la compañía están comprometidos con las metas de cero accidentes y con mostrar una operación ejemplar, incluyendo, por supuesto, la vida de las personas.

Cada una de las acciones que se realizan en el trabajo, cómo se siguen los procedimientos, cómo se guardan los implementos que se utilizan, cómo se porta el uniforme y el equipo de protección personal dicen mucho del sentimiento de pertenencia y satisfacción a la empresa y contribuye con la propia seguridad personal, de modo que es un buen momento para pensar en el sentido de pertenencia y satisfacción.

Es decir el empleado deberá contar con su uniforme y/o equipo de protección adecuado a las tareas que desempeña, así como los procedimientos que resguarde su integridad física. El empleado en ningún momento debe sentirse amenazado de sufrir una lesión o herida en su puesto de trabajo.

## **3.2 Muestreo de evaluación**

### **3.2.1 Tamaño de la muestra**

El objetivo de definir la muestra para la elaboración de una escala de Likert es para evaluar con claridad el instrumento o cuestionario elaborado que deberá ser respondido por un grupo de individuos que comprendan debidamente cada afirmación (ítem) y cada alternativa de respuesta y que además tengan la capacidad de discernirlas.

Debido a que la población a evaluar del personal de la radioemisora tanto administrativo y técnico es pequeña se puede definir lo siguiente:

- a. Para efectos de la implementación del cuestionario de Likert se evaluó a toda la población siendo un **total de 12 personas**.
- b. Se define una muestra del 100%, debido a que es posible tabular todos los datos y a que permite una mejor evaluación de los ítems propuestos para medir el clima laboral



A continuación se detalla al personal que fue evaluado:

<b>No. Personas por Cargo</b>	<b>Puesto</b>
3	Locutor / Operador de Radioemisora
1	Productor y Programador de programas de Radioemisora
1	Operador Técnico de equipo de transmisión
1	Operador de equipo en planta de transmisión
1	Auditor
1	Contador
1	Mensajero
1	Secretaria recepcionista
1	Personal Mantenimiento y Limpieza
1	Secretaria de Gerencia
<b>TOTAL IGUAL A 12 PERSONAS EVALUADAS</b>	

### **3.2.2 Escala aditiva**

En este proyecto se utilizó una escala aditiva basada en las siguientes proposiciones y afirmaciones:

- T.D. = Totalmente en desacuerdo
- D = En desacuerdo en ciertos aspectos
- A/D = Indeciso o indiferencia
- A. = De acuerdo en ciertos aspectos
- T.A. = Totalmente de acuerdo

A cada afirmación anteriormente descrita se le asignó un valor numérico, lo que nos ayudará a definir cada respuesta como favorable o desfavorable.

Por lo tanto, los puntajes para cada afirmación o proposición dentro de la escala de Likert quedaron de la siguiente manera:

Afirmación:	T.D.	D.	A/D.	A.	T.A.
Puntaje:	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Para obtener las puntuaciones de la escala de Likert, se suman los valores obtenidos respecto de cada frase. El puntaje mínimo (PM) resulta de la multiplicación del número de ítems por 1. Una puntuación se considera alta o baja respecto del puntaje total (PT); este último está dado por el número de ítems o afirmaciones multiplicado por 5.

Para comprender mejor el tema, ver ejemplo descrito en el **punto 1.2.2.2.2**, escala de actitudes hacia los profesores de matemática en Educación Media.

## **Límites de tolerancia**

Cabe mencionar que el concepto de límites de tolerancia surge en el contexto de problemas en los que se requiere el conocimiento de un valor mínimo o máximo para una variable de interés. El límite inferior de tolerancia se define como un valor de la variable para el cual se puede afirmar, con una determinada confianza, que es superado por una alta proporción de la población. De un modo similar se define el límite superior de tolerancia.

Si la muestra de la cual provienen los datos para el cálculo de estos límites es aleatoria simple, la solución es conocida. Los límites de tolerancia estadísticos son similares a la capacidad del proceso, es decir, que se muestran los extremos prácticos de la variabilidad del proceso y, por lo tanto, pueden ser un dato valioso para determinar los límites de tolerancia técnicos.

Los métodos para calcular los límites de tolerancia estadístico son de dos tipos: aquellos que dan por supuesta una distribución normal y los que no requieren ningún supuesto sobre la distribución.

Para efectos de la elaboración de la escala de Likert en la radioemisora el tamaño de la muestra fue del 100% de la población, por lo tanto los límites de tolerancia abarca a toda la muestra, obteniendo la oportunidad de evaluar al total del personal de la radioemisora, permitiendo el aumento de confianza en la exactitud de la información a tabular.

### 3.3 Elaboración de cuestionario de Likert

Las proposiciones que formarán parte del cuestionario de Likert, fueron elaborados en base a cada factor a medir, los cuales con anterioridad fueron plenamente identificados y detallados en el **punto 3.1** de éste proyecto.

Los ítems o enunciados que estarán dentro del cuestionario para medir el factor “Satisfacción con el puesto de trabajo” son:

<b>Factor: Satisfacción con el Puesto de Trabajo</b>
<b>No estoy de acuerdo con el numero de horas que trabajo</b>
Recibo el entrenamiento necesario para hacer bien mi trabajo.
Las condiciones físicas de mi puesto son adecuadas
Me siento bien en el puesto que tengo.
Siento que el trabajo que hago es importante para la empresa
Tengo claras las funciones de mi puesto de trabajo
Tengo claro quién es mi jefe directo.
Las tareas de mi área están claramente definidas

Los ítems o enunciados que estarán dentro del cuestionario para medir el factor “Satisfacción con la carga laboral” son:

<b>Factor: Satisfacción con la Carga de Trabajo</b>
<b>No estoy de acuerdo con el número de horas extras que trabajo.</b>
Creo que la cantidad de trabajo que me asignan es justa.
<b>Con frecuencia el trabajo que realizo me hace sentir cansado.</b>
<b>Se me hace difícil cumplir con las metas que me asignan.</b>
Después del trabajo me queda tiempo para compartir con mi familia.
<b>No estoy de acuerdo con el numero de horas que trabajo</b>
<b>Siento que en mi área la carga de trabajo no esta bien distribuida</b>

Los ítems o enunciados que estarán dentro del cuestionario para medir el factor “Satisfacción con salarios y beneficios” son:

<b>Factor: Satisfacción con el Salario y Beneficios</b>
Me pagan lo justo por el trabajo que hago.
Los beneficios que recibo de la empresa son mejores que los de otras empresas.
<b>Con frecuencia hay problemas con mi pago mensual.</b>
Conozco los beneficios que brinda la empresa.
Mi familia se ve favorecida con los beneficios que brinda la empresa.
Siento que los salarios de la empresa son mas altos que los de otras empresas.

Los ítems o enunciados que estarán dentro del cuestionario para medir el factor “Satisfacción con relación interpersonal con compañeros de trabajo” son:

<b>Factor: Relación entre Compañeros</b>
Siento que mis compañeros me tratan con respeto.
<b>Con frecuencia hay peleas entre mis compañeros.</b>
Me siento a gusto con la gente que trabajo.
Trabajo en equipo con mis compañeros.
<b>Siento que trabajo más fuerte porque los demás no hacen bien su trabajo.</b>
Me llevo bien con mis compañeros de trabajo.

Los ítems o enunciados que estarán dentro del cuestionario para medir el factor “Satisfacción con relación con el jefe o supervisor” son:

<b>Factor: Relaciones Interpersonales con el Jefe</b>
Mi jefe me enseña como hacer bien mi trabajo.
Cuando me equivoco, mi jefe me corrige de buena manera.
Mi jefe conoce bien el trabajo que hacemos.
Mi jefe me felicita cuando hago bien mi trabajo.
Mi jefe trata bien a los empleados.
Mi jefe es un buen ejemplo a seguir.
Puedo discutir los problemas de trabajo con mi jefe.
Tengo claro quien es mi jefe directo.
Mi jefe se preocupa por mi desarrollo profesional dentro de la empresa
Mi jefe motiva el trabajo en equipo.
<b>Mi jefe no expresa favoritismo hacia algunas personas</b>

Los ítems a evaluar para medir el factor “Satisfacción en general con la institución” son:

<b>Factor: Satisfacción con Institución</b>
Me siento orgulloso de trabajar en esta empresa
Recomendaría la empresa como un buen lugar de trabajo.
Creo que esta empresa es mejor que otras empresas.
La empresa se preocupa por darnos servicios médicos.
Mi familia se ve favorecida con los beneficios que brinda la empresa
Los beneficios que recibo de la empresa son mejores que otras empresas.
Siento que la empresa se preocupa por sus empleados.

Los ítems o enunciados que estarán dentro del cuestionario para medir el factor “Satisfacción con Higiene y Seguridad Industrial” son:

<b>Factor: Higiene y Seguridad</b>
Mi área de trabajo es segura y limpia.
Cuando hay problemas de inseguridad en mi área de trabajo, son resueltos rápidamente.
Conozco las normas de higiene y seguridad de mi área de trabajo.
Las rutas de evacuación están señaladas correctamente .
Existen extinguidores en mi área de trabajo.
Tengo las herramientas necesarias para hacer bien mi trabajo.
<b>Hay muchos accidentes en mi área de trabajo.</b>
Cuento con el equipo necesario para mi seguridad en el trabajo.
Las condiciones de mi área de trabajo (iluminación, ruido, temperatura, etc.) facilitan realizar bien mi trabajo

Posteriormente fueron asignados números de pregunta a cada ítem establecido; dentro de cada factor de medición, tomando en consideración el orden continuo como fueron enunciados y detallados en los cuadros anteriores, quedando de la siguiente manera:

<b>FACTORES DE MEDICIÓN</b>	<b>No. PREGUNTA ASIGNADA</b>
Satisfacción con el Puesto	1,9,38,24,31,41,8,49
Satisfacción Carga Trabajo	7,10,18,47,37,1,50
Satisfacción con el Salario y Beneficios	26,11,19,3,32,17
Satisfacción Relación con los Compañeros	4,12,20,27,33,42
Satisfacción Relaciones con el Jefe	5,21,28,34,39,25,13,8,16,44,22
Satisfacción con la Institución	6,14,45,29,32,11,36
Satisfacción Higiene y Seguridad	2,15,23,30,35,40,43,46,48

Es importante indicar que algunos enunciados o ítems fueron diseñados en sentido de negación, los cuales son catalogados como *preguntas inversas*, Los números de ítems en sentido de negación son:

<b>PREGUNTAS INVERSAS</b>	<b>1,7,12,18,19,22,33,43,47,19</b>
---------------------------	------------------------------------

Por lo tanto, los puntajes para cada proposición en sentido de negación, detallados en el cuadro anterior, quedaron de la siguiente manera:

Afirmación:	T.D.	D.	A/D.	A.	T.A.
Puntaje:	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

Además, con la intención de conocer mucho mejor a la muestra, al cuestionario de Likert se le agregaron las siguientes variables:

- 1). Género (Masculino, Femenino)
- 2). Edad
- 3). Antigüedad (Tiempo de laborar en la empresa, expresado en años)

Finalmente se logró elaborar un cuestionario de 50 preguntas (Ver Apéndice 1) el cual en base a las respuestas de los empleados de la radioemisora, se obtendrá los porcentajes de satisfacción y motivación de los mismos dentro de la empresa, además se identificarán los factores que probablemente están incitando a la alta rotación de personal.



## 4. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESCALA DE LIKERT

### 4.1 Aplicación del cuestionario de Likert

#### 4.1.1 Acondicionamiento del área para aplicación del cuestionario

Se contó con el apoyo de la Gerencia para obtener un lugar adecuado y cómodo para aplicar el cuestionario de Likert a los empleados de la radioemisora. La Gerencia proporcionó el salón de sesiones donde se reúne la Junta Directa, donde se pudo acceder a un área con equipo, muy buena iluminación, libre de ruidos y con ambiente agradable. Es importante hacer notar que en dicho salón no se perciben distractores externos del mismo y que los empleados de la empresa pueden concentrarse perfectamente en las respuestas del cuestionario. Además fue proporcionado un lapiz para cada empleado.

**Figura 4. Salón Junta Directiva – Área de aplicación cuestionario**



Fuente: **Elaboración personal**

#### **4.1.2 Aplicación del cuestionario y acompañamiento**

Se citó al personal de la radio emisora, objeto del estudio en la aplicación del instrumento de medición de Clima Laboral, el cuestionario de la escala de Likert, donde las instrucciones iniciales eran:

- 1). No colocar el nombre personal al cuestionario. Es anónimo.
- 2). El cuestionario no se gana ni se pierde, sencillamente es un medidor del grado de motivación de todo el grupo.
- 3). Deben marcar con una "X" un solo cuadro, es inválido si se marca más de uno.
- 4). Explicación verbal del significado de los encabezados TD, D, A/D, A, y TA, con su respectivo puntaje
- 5). Se les proporcionó un lápiz, por si desean cambiar alguna respuesta.
- 6). El tiempo para responder cada propuesta es de un minuto.
- 7). Tiempo máximo de la aplicación de la prueba es de 50 minutos.

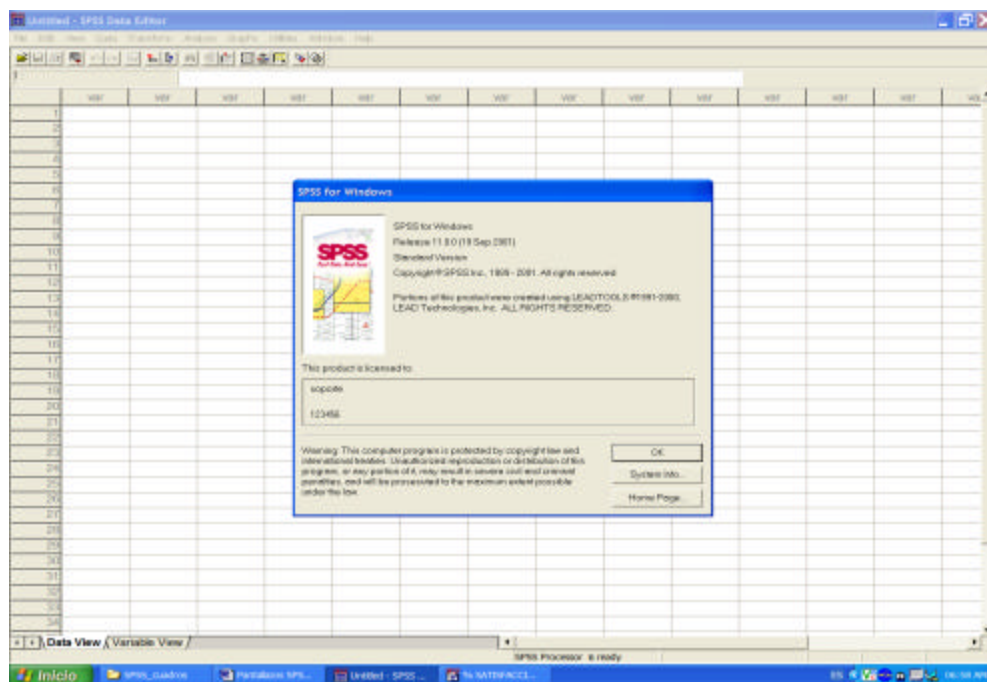
En todo momento estuvieron con mi compañía, resolviendo dudas con respecto al instrumento de medición de Clima.

### 4.1.3 Utilización del software estadístico SPSS<sup>10</sup>

Para efectos de tabulación de datos de la escala de Likert se utilizó el programa estadístico SPSS que por sus siglas en inglés significa “Statistical Package for the Social Sciences” muy utilizado en Estados Unidos en el estudio de las ciencias sociales y en las empresas de investigación de mercado.

Es un programa de fácil uso, similar a Excel de Microsoft, que trabaja en base a libros, filas, columnas, celdas, el cual ha sido diseñado para tabular información de escalas aditivas como la Escala de Likert.

Figura 5. Pantalla Inicial software estadístico SPSS



Fuente: Elaboración personal

<sup>10</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/SPSS> (consultada 15 de mayo de 2008)

Este software es tan dinámico, que permite la creación de variables y de factores relacionados con las actitudes a medir. Posteriormente se digitan los resultados obtenidos por cada pregunta y el programa es capaz de medir el porcentaje de satisfacción de los individuos, basado en la escala de Likert, manejando los siguientes rangos en base al siguiente rango:

Grado de Satisfacción	Porcentaje de Satisfacción
Satisfacción Alta	90 – 100
Satisfacción Media	71 – 89
Satisfacción Baja	Menor del 70

Este programa que es poco conocido en Guatemala fue creado en 1968 por Norman H. Nie, C. Hadlai (Tex) Hull y Dale H. Bent. Entre 1969 y 1975 la Universidad de Chicago por medio de su National Opinión Research Center estuvo a cargo del desarrollo, distribución y venta del programa. A partir de 1975 corresponde a SPSS Inc.

Originalmente el programa fue creado para grandes computadores. En 1970 se publica el primer manual de usuario del SPSS por Nie y Hall. Este manual populariza el programa entre las instituciones de educación superior en EE. UU. En 1984 sale la primera versión para computadores personales.

Como programa estadístico es muy popular su uso debido a la capacidad de trabajar con bases de datos de gran tamaño. En la versión 12 es de 2 millones de registros y 250.000 variables.

Además, de permitir la recodificación de las variables y registros según las necesidades del usuario. El programa consiste en un módulo base y módulos anexos que se han ido actualizando constantemente con nuevos procedimientos estadísticos.

Este programa actualmente puede obtenerse gratis en algunas páginas de Internet, hay que tomar en cuenta que no incluyen las versiones completas del software.

#### **4.1.3.1 Codificación del cuestionario**

En base a la información contenida en el cuestionario de Likert se procedió a alimentar la base de datos del programa estadístico SPSS, creando en primer lugar las variables que se manejaron en el instrumento de medición.

Se ingresa al programa estadístico y la primera pantalla despliega varias columnas rotuladas que incluyen varias celdas. En la columna titulada "Name", se procede a ingresar las variables en forma descendente y se crearon las siguientes: Departamento, Género (Masculino, Femenino), Edad, Antigüedad, todos los ítems del cuestionario en forma individual y cada factor a medir dentro de la escala (Puesto de trabajo, Carga Laboral, Salarios y Beneficios, Relación con compañeros, relación con jefe, relación con la institución, seguridad e higiene), también de forma individual.

El ingreso se hace en la pestaña que dice "Variable View", automáticamente en la otra pestaña "Data View" el software estadístico esta creando dichas variables que serán alimentadas posteriormente con las puntuaciones obtenidas del cuestionario de Likert.

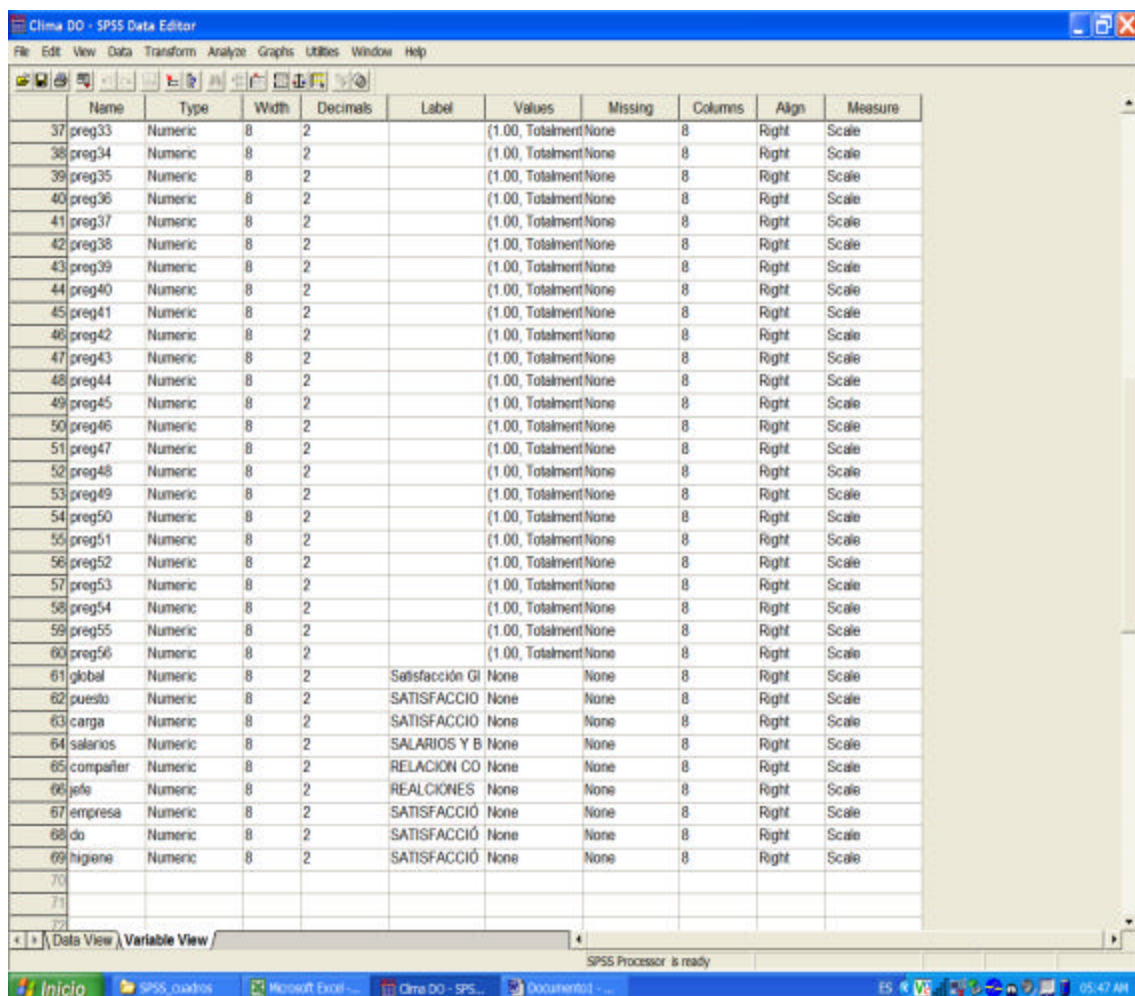
Se hace caso omiso de los valores predeterminados que aparecen en las otras columnas. Ver Figura 6 y Figura 7.

**Figura 6. Pantalla de ingreso de variables**

	Name	Type	Width	Decimals	Label	Values	Missing	Columns	Align	Measure
1	dsparlam	Numeric	8	2		(1.00, DESARR None		8	Right	Scale
2	genero	Numeric	8	2		(1.00, MASCUL None		8	Right	Scale
3	edad	Numeric	8	2		None	None	8	Right	Scale
4	antigued	Numeric	8	2		(1.00, 0-1 años None		8	Right	Scale
5	preg1	Numeric	8	2		(1.00, Totalment None		8	Right	Scale
6	preg2	Numeric	8	2		(1.00, Totalment None		8	Right	Scale
7	preg3	Numeric	8	2		(1.00, Totalment None		8	Right	Scale
8	preg4	Numeric	8	2		(1.00, Totalment None		8	Right	Scale
9	preg5	Numeric	8	2		(1.00, Totalment None		8	Right	Scale
10	preg6	Numeric	8	2		(1.00, Totalment None		8	Right	Scale
11	preg7	Numeric	8	2		(1.00, Totalment None		8	Right	Scale
12	preg8	Numeric	8	2		(1.00, Totalment None		8	Right	Scale
13	preg9	Numeric	8	2		(1.00, Totalment None		8	Right	Scale
14	preg10	Numeric	8	2		(1.00, Totalment None		8	Right	Scale
15	preg11	Numeric	8	2		(1.00, Totalment None		8	Right	Scale
16	preg12	Numeric	8	2		(1.00, Totalment None		8	Right	Scale
17	preg13	Numeric	8	2		(1.00, Totalment None		8	Right	Scale
18	preg14	Numeric	8	2		(1.00, Totalment None		8	Right	Scale
19	preg15	Numeric	8	2		(1.00, Totalment None		8	Right	Scale
20	preg16	Numeric	8	2		(1.00, Totalment None		8	Right	Scale
21	preg17	Numeric	8	2		(1.00, Totalment None		8	Right	Scale
22	preg18	Numeric	8	2		(1.00, Totalment None		8	Right	Scale
23	preg19	Numeric	8	2		(1.00, Totalment None		8	Right	Scale
24	preg20	Numeric	8	2		(1.00, Totalment None		8	Right	Scale
25	preg21	Numeric	8	2		(1.00, Totalment None		8	Right	Scale
26	preg22	Numeric	8	2		(1.00, Totalment None		8	Right	Scale
27	preg23	Numeric	8	2		(1.00, Totalment None		8	Right	Scale
28	preg24	Numeric	8	2		(1.00, Totalment None		8	Right	Scale
29	preg25	Numeric	8	2		(1.00, Totalment None		8	Right	Scale
30	preg26	Numeric	8	2		(1.00, Totalment None		8	Right	Scale
31	preg27	Numeric	8	2		(1.00, Totalment None		8	Right	Scale
32	preg28	Numeric	8	2		(1.00, Totalment None		8	Right	Scale
33	preg29	Numeric	8	2		(1.00, Totalment None		8	Right	Scale
34	preg30	Numeric	8	2		(1.00, Totalment None		8	Right	Scale
35	preg31	Numeric	8	2		(1.00, Totalment None		8	Right	Scale
36	apac12	Numeric	8	2		(1.00, Totalment None		8	Right	Scale

Fuente: **Elaboración personal**

**Figura 7. Pantalla de ingreso de variables**



Fuente: **Elaboración personal**

En ambos gráficos se pueden apreciar el ingreso de las variables en la primera columna. Además hay que tomar nota que el software trae por default dos pestañas en la parte inferior de la pantalla, el ingreso de las variables se hizo en el libro “Variable View”, los datos se ingresarán en la pestaña “Data View”.

#### 4.1.3.2 Valorización del cuestionario

Seguidamente se procede a asignarle un valor numérico a cada una de las variables que se manejaron en el cuestionario de Likert. Manejando los siguientes valores, ver cuadros detallados a continuación:

Cuadro de asignación de valores numérico para el Genero.

GENERO	PUNTUACION NUMERICA
MASCULINO	1
FEMENINO	2

Cuadro de asignación de valores numéricos para los Años de Antigüedad

AÑOS DE ANTIGÜEDAD	PUNTUACION NUMERICA
0-1	1
2-4	2
5 ó más	3

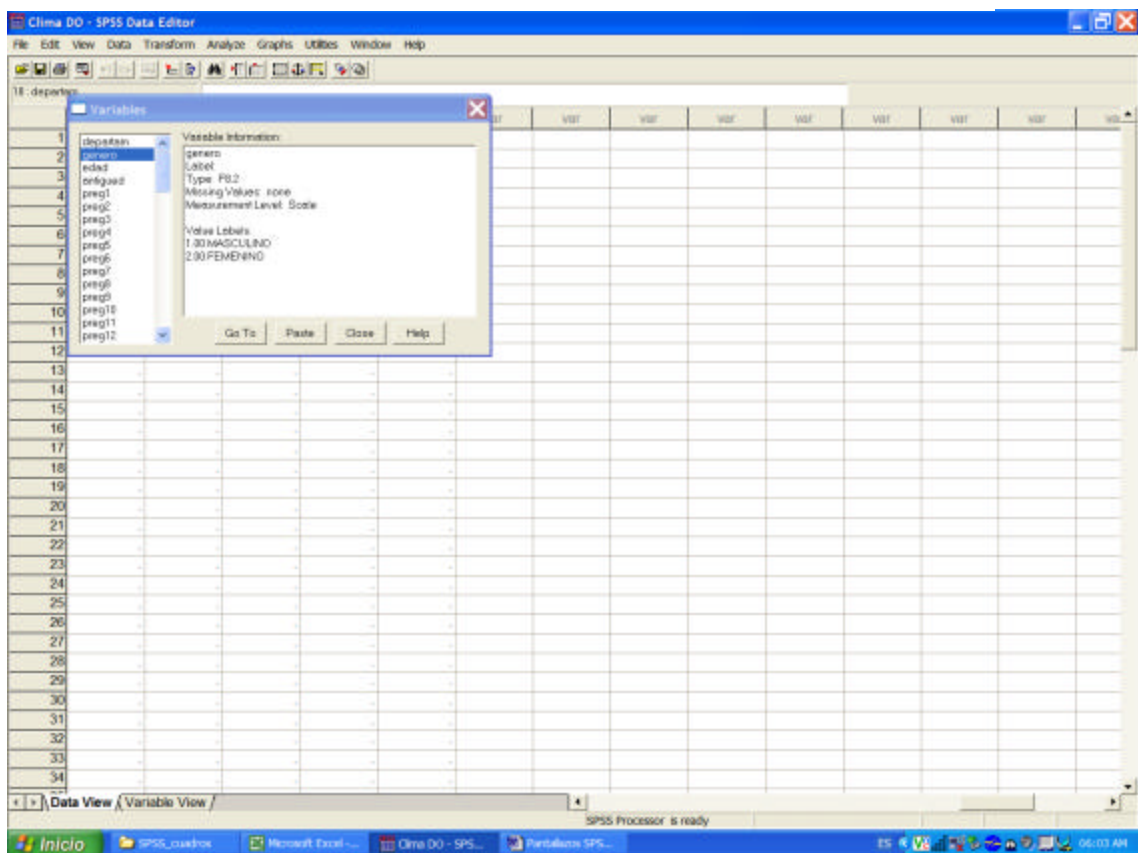
Cuadro de asignación de valores numéricos para cada ítem de la escala.

ITEMS	AFIRMACION	PUNTUACION NUMERICA
Preguntas de las 1 a la 50	TD	1
	D	2
	A/D	3
	A	4
	TA	5



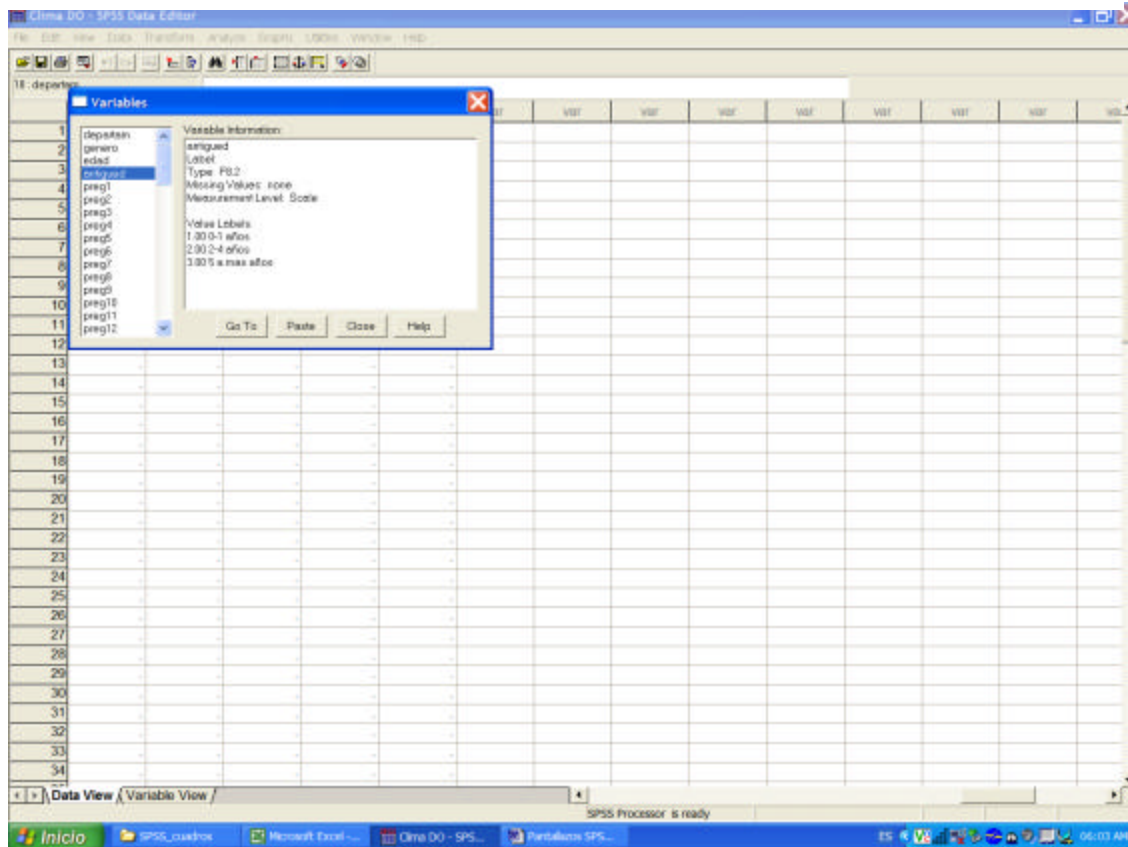
Se ingresa al menú “Data” del programa estadístico SPSS, ubicado en la parte superior de la pantalla, se escoge el submenú “Variables” y automáticamente despliega todas las variables que fueron creadas al inicio de elaborar la escala en software. Se van escogiendo aquellas variables que tendrán un valor dentro del instrumento de medición. Ver Figuras No. 8, 9 y 10.

**Figura 8. Despliegue de pantalla de asignación de valores por género**



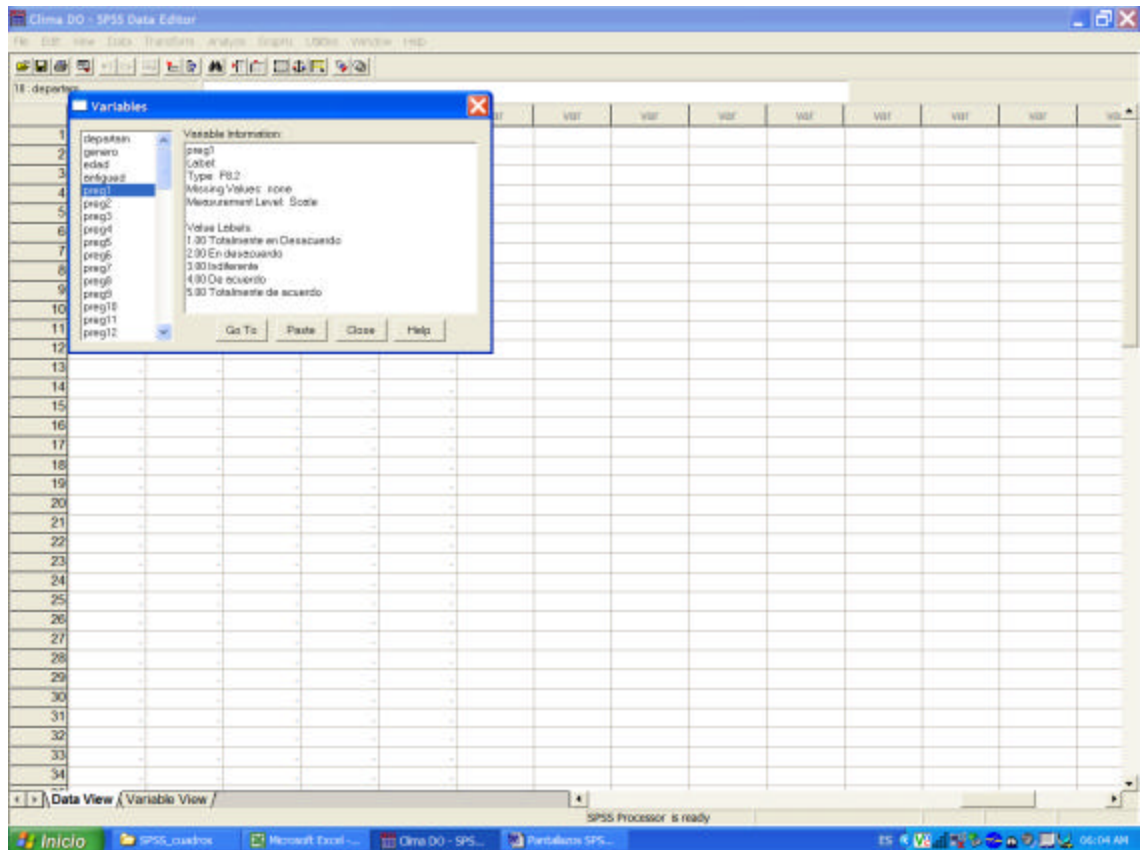
Fuente: **Elaboración personal**

Figura 9. Despliegue de pantalla de asignación de valores por años de antigüedad



Fuente: Elaboración personal

Figura 10. Despliegue de Pantalla de asignación de valores por años de antigüedad



Fuente: Elaboración personal

#### **4.1.3.3 Digitación de datos**

Luego de haber creado las variables en el programa estadístico SPSS y de haberles dado un valor numérico, a aquellas a las que les correspondía, se procedió a tomar los doce cuestionarios para tabularlos.

Se ingresa a la pestaña “Data View”, ubicada en la parte inferior de la pantalla y se empieza a ingresar los valores numéricos para cada variable y por cada ítem propuesto en el cuestionario.

Para efecto del cuestionario de Likert creado para medir el clima laboral de la radio emisora se tabularon 600 datos (50 preguntas por 12 cuestionarios). Conforme se va alimentando la base de datos, automáticamente el software estadístico va generando los porcentajes de satisfacción de las escalas y las va colocando en las últimas columnas de lado derecho.

Ver despliegues de pantalla, de ingreso de datos, en las figuras 11 y 12.

Figura 11. Despliegue de pantalla de tabulación de datos del cuestionario

	departam	genero	edad	antigued	preg1	preg2	preg3	preg4	preg5	preg6	preg7	preg8	preg9	preg
1	1.00	2.00	23.00	1.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	1.00	1.00	5.00	5.00	
2	1.00	1.00	55.00	3.00	4.00	1.00	1.00	1.00	2.00	2.00	4.00	1.00	1.00	
3	1.00	2.00	32.00	3.00	4.00	5.00	5.00	5.00	3.00	5.00	5.00	5.00	4.00	
4	1.00	1.00	21.00	1.00	2.00	5.00	4.00	4.00	5.00	4.00	3.00	4.00	4.00	
5	1.00	1.00	28.00	1.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	5.00	
6	1.00	1.00	26.00	1.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	4.00	
7	1.00	1.00	53.00	3.00	1.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	1.00	5.00	5.00	
8	1.00	2.00	32.00	3.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	
9	1.00	2.00	29.00	1.00	1.00	5.00	5.00	5.00	5.00	1.00	1.00	4.00	4.00	
10	1.00	2.00	28.00	1.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	1.00	5.00	5.00	
11	1.00	2.00	32.00	3.00	5.00	5.00	5.00	5.00	4.00	5.00	5.00	5.00	4.00	
12	1.00	1.00	34.00	3.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	
13														
14														
15														
16														
17														
18														
19														
20														
21														
22														
23														
24														
25														
26														
27														
28														
29														
30														
31														
32														
33														
34														

Fuente: Elaboración personal

**Figura 12. Despliegue de pantalla de tabulación de datos del cuestionario**

	compañer	jefe	empresa	do	higiene	VOT	VOT	VOT	VOT	VOT	VOT	VOT	VOT
1	86.67	90.91	71.43	86.67	80.00								
2	36.67	36.36	25.71	33.33	28.89								
3	96.67	78.18	100.00	70.00	88.89								
4	86.67	83.64	85.71		75.56								
5	100.00	90.91	88.57	86.67	86.67								
6	90.00	90.91	97.14	73.33	80.00								
7	100.00	89.09	94.29	70.00	77.78								
8	80.00	89.09	100.00	73.33	82.22								
9	86.67	90.91	74.29	86.67	80.00								
10	90.00	81.82	80.00	73.33	80.00								
11	86.67	78.18	100.00	86.67	82.22								
12	100.00	83.64	100.00	86.67	97.78								
13													
14													
15													
16													
17													
18													
19													
20													
21													
22													
23													
24													
25													
26													
27													
28													
29													
30													
31													
32													
33													
34													

Fuente: **Elaboración personal**

En la anterior gráfica se puede apreciar las columnas que fueron creadas automáticamente por el Software estadístico, específicamente en libro titulado “Data View”, con el rotulado de cada uno de los factores que se están midiendo y el despliegue del porcentaje de satisfacción que le corresponde a cada uno.

## **4.2 Análisis de resultados**

### **4.2.1 Impresión de resultados**

En el software estadístico se ingresa al menú “Analyze” ubicado en la parte superior de la pantalla, donde se pueden generar diferentes reportes y posteriormente analizarlos.

Se procedió a imprimir los reportes de puntuación promedio por cada pregunta o ítem propuesto. Ver apéndice 2 “Listado de preguntas escala de Likert con el puntaje promedio por pregunta”.

El ítem que tuvo el mayor puntaje fue la pregunta número 2 que literalmente dice “Mi área de trabajo es segura y limpia” obtuvo el mayor puntaje con 4.67.

El ítem que recibió el menor puntaje fue la pregunta número 17 que literalmente dice “Siento que los salarios de la empresa son mas altos que los de otras empresas” con un puntaje de 2.33.

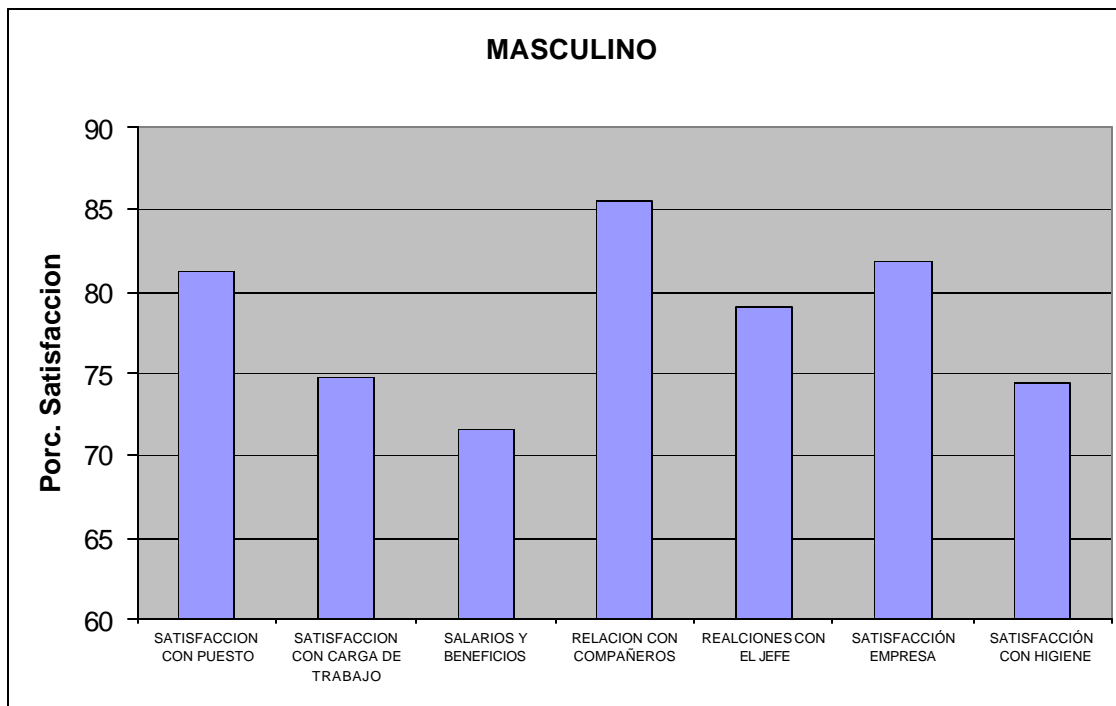
Se imprimieron reportes de Satisfacción Global con la institución y Satisfacción con cada uno de los factores medidos y evaluados en el capítulo 3.1 de éste proyecto.

Se imprimieron reportes de satisfacción por género (masculino y femenino) y por Años de Antigüedad laboral del personal.

#### 4.2.2 Graficación de resultados

En base a los reportes obtenidos del programa estadístico se pueden realizar las siguientes Gráficas que contemplan el género del personal de la radioemisora, es decir personal masculino y femenino.

Figura 13. Gráfica de resultados de satisfacción por género masculino



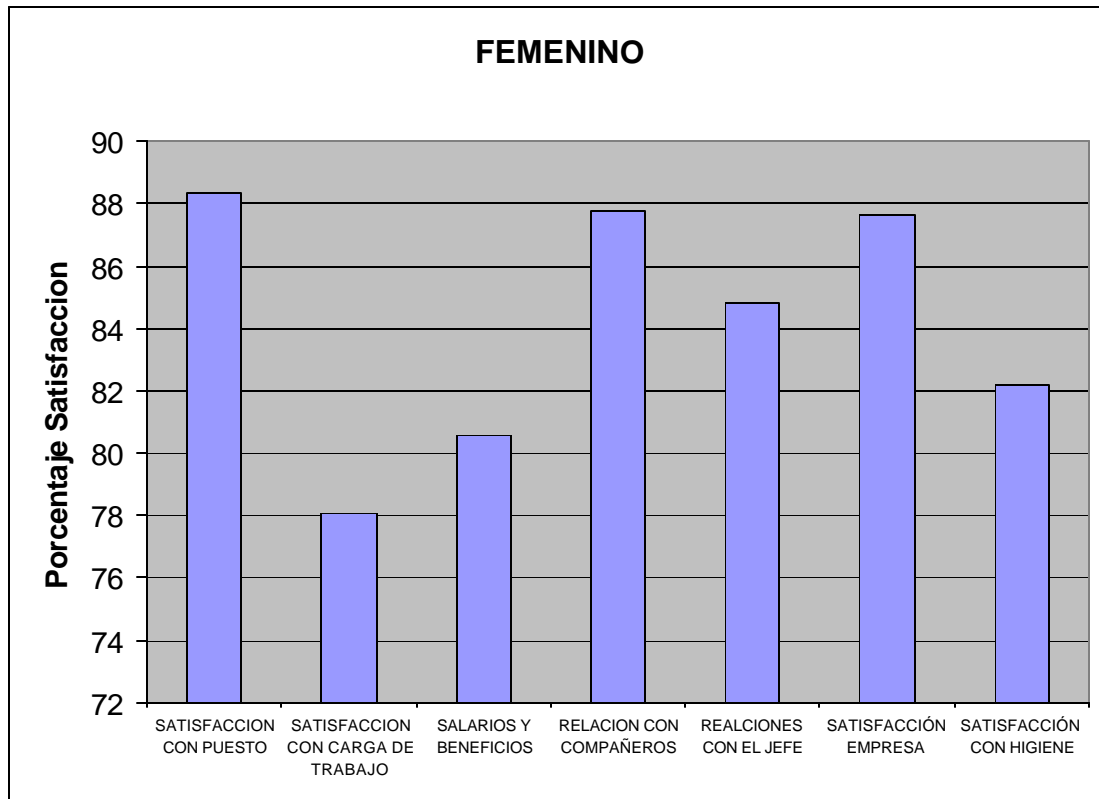
Fuente: **Elaboración personal**

En éste tipo de gráfica se puede notar que el género masculino tiene muy buena satisfacción de relación entre sus compañeros de trabajo, de alguna manera también están satisfechos con su puesto de trabajo y con la empresa.

Lo contrario sucede con el tema de Salarios y Beneficios que el porcentaje ronda por una satisfacción media.



Figura 14. Gráfica de resultados de satisfacción por género femenino



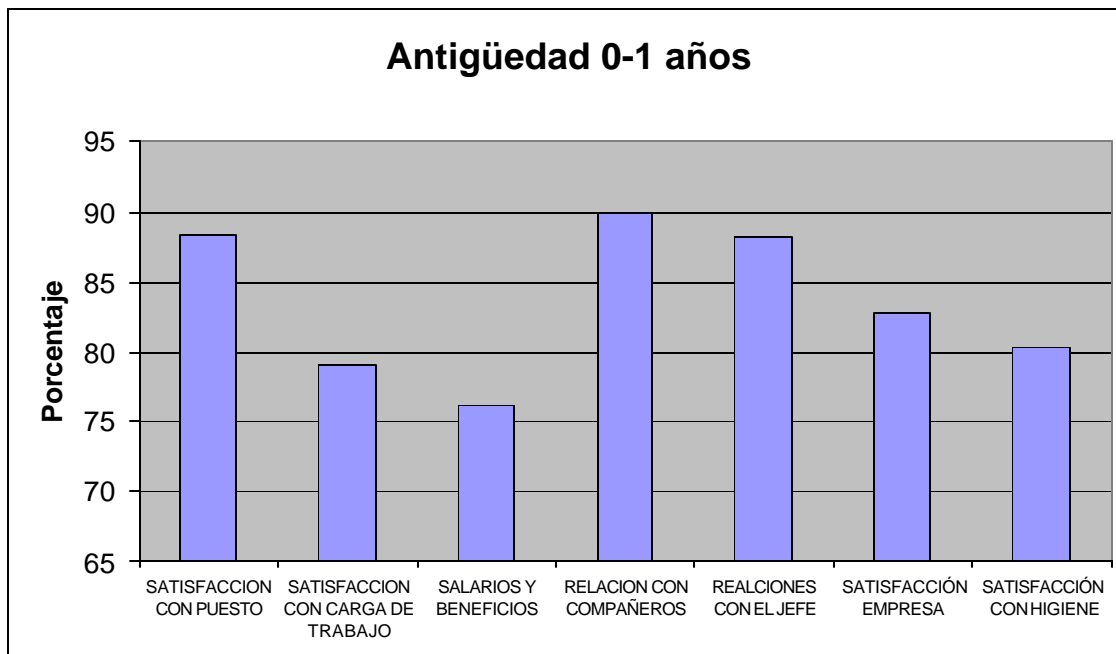
Fuente: **Elaboración personal**

En éste tipo de gráfica se puede notar que el género femenino tiene muy buena satisfacción en relación al puesto de trabajo, además su relación con sus demás compañeros de trabajo es también alta, de alguna manera también están satisfechos con la empresa. Lo contrario sucede con el tema de Salarios y Beneficios que el porcentaje ronda por una satisfacción media.

Algo interesante a remarcar en ésta gráfica es que las mujeres se sienten mas cargadas de trabajo, aunque enmarca una satisfacción media.

También se obtuvieron gráficas por antigüedad de los empleados. Es importante indicar que no hay individuos dentro de la radioemisora que tengan una antigüedad que estén en el rango de 2 a 4 años. Son de reciente ingreso o bien tienen más de 5 años. Ver Graficas a continuación.

**Figura 15. Gráfica de resultados de satisfacción por antigüedad de 0 – 1 años**

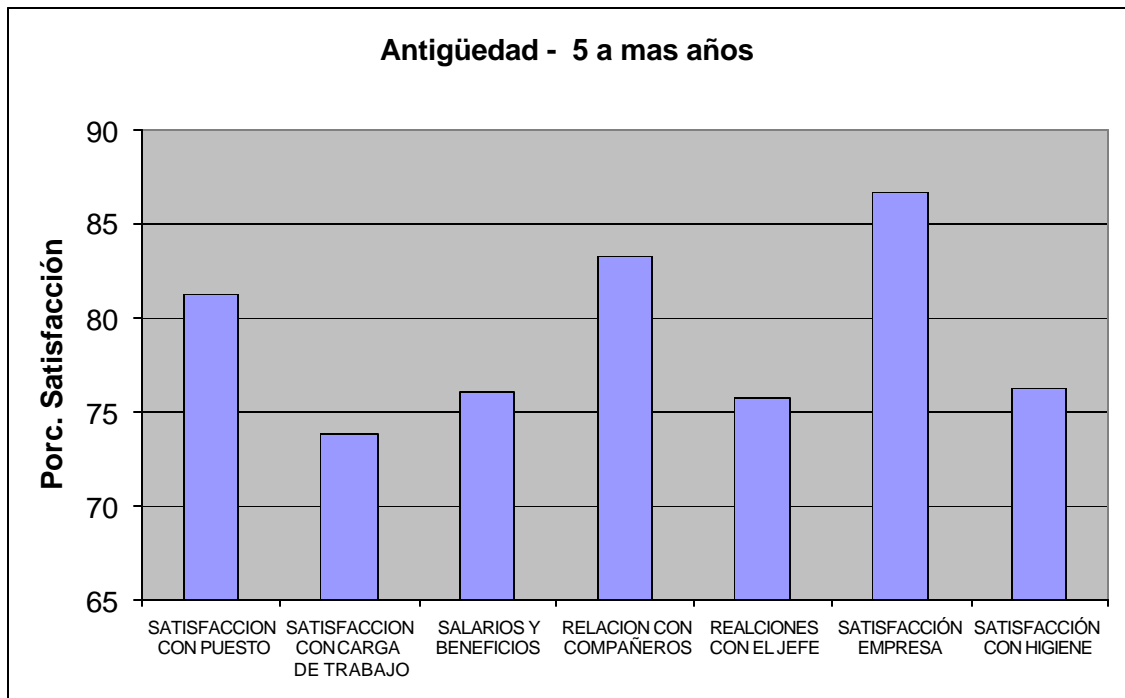


Fuente: **Elaboración personal**

En éste tipo de gráfica se puede notar que el personal de reciente ingreso tiene muy buena relación con sus compañeros de trabajo y con su jefe.

El factor más bajo es el de Salarios y Beneficios, el porcentaje ronda por una satisfacción media.

Figura 16. Gráfica de resultados de satisfacción por antigüedad de 5 ó más años



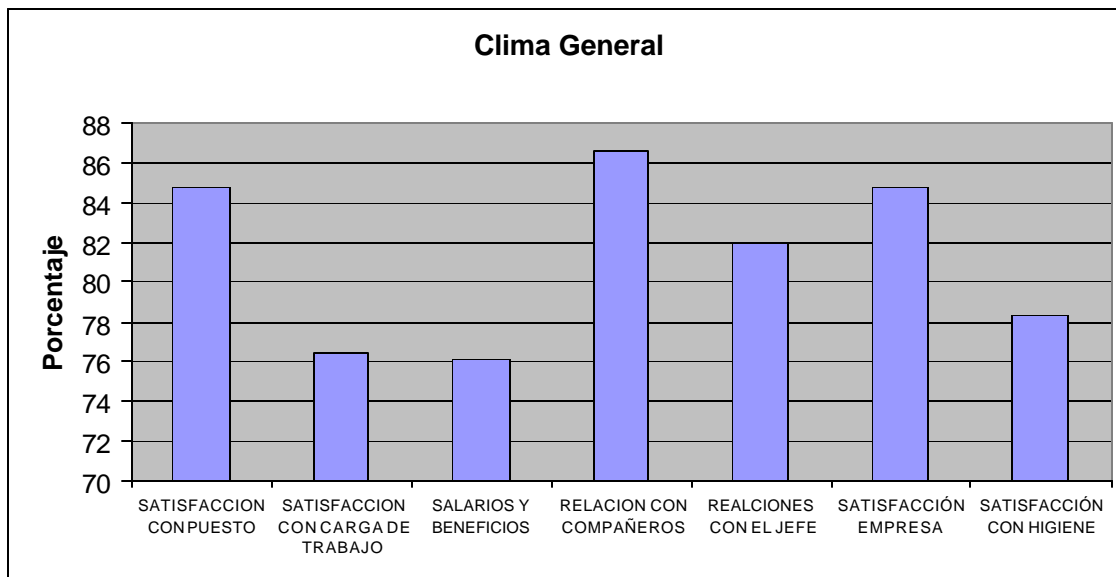
Fuente: **Elaboración personal**

En éste tipo de gráfica se puede notar que el personal más antiguo de la radio emisora tiene una satisfacción alta con la empresa, se sienten identificados con la misma, por ello la razón de su estadía en la radio emisora, pero la Carga de Trabajo y los Salarios y Beneficios rondan por una satisfacción media, siendo los factores más bajos de la gráfica.

A continuación se desplegará la gráfica quizá más importante ya que nos permite obtener el sentir de todo el personal de la radioemisora y su grado de satisfacción Global con la institución.

Esta gráfica nos permite comprender mejor el clima laboral de la radioemisora, cuales son las fortalezas y debilidades de las mismas.

**Figura 17. Gráfica de resultados de satisfacción total de la radioemisora**



Fuente: **Elaboración personal**

Esta gráfica nos demuestra el Clima General Laboral de la radioemisora, donde la gente se siente incómoda con los salarios y beneficios, que es el porcentaje más bajo de todos los factores y en su gran mayoría también sienten que la carga de trabajo es alta.

### **4.2.3 Análisis de la información obtenida**

Es preciso recordar que NO se debe realizar un análisis meramente cuantitativo. Debe realizarse un análisis cualitativo del grupo de individuos que se evaluó

Con la información obtenida al tabular la información del instrumento de medición de clima, cuestionario de Likert, se procedió al análisis para determinar las causas por las cuales la gente rota, es decir se retira de la empresa, y su nivel de satisfacción con las diferentes escalas o factores evaluados.

Por lo tanto se pudo determinar que la actitud más positiva que existe dentro de la radio emisora es el compañerismo entre trabajadores, sin importar la edad o antigüedad en el puesto.

Otro dato curioso es que los resultados reflejan que las mujeres se sienten más motivadas que los hombres en la mayoría de las escalas o factores evaluados.

Pero los factores determinantes y que marcan la diferencia con el resto de escalas o factores evaluados son: Salarios y Beneficios, Carga de Trabajo. Aquí todo el personal no está satisfecho. Son las razones más probables y directas por el cual las personas duran poco tiempo dentro de la radio emisora. Los salarios no son buenos y tomando en cuenta que es una empresa de 24 horas al aire, es seguro que la carga de trabajo se resiente en el personal.



## 5. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

### 5.1 Resultados a la gerencia

Se realizó la presentación de los resultados obtenidos a las autoridades de la entidad, haciendo énfasis en los factores que se salieron con un nivel de satisfacción bajo. Se presentaron las gráficas que revelan el clima laboral por el cual está atravesando la radio emisora.

También se les indicó que los resultados reflejan una alta identificación con la empresa por parte de sus empleados y que el compañerismo entre ellos es de lo más positivo que existe en la radioemisora. Esto se ve como una oportunidad que hay que aprovechar para que la radio emisora siga cumpliendo con su Visión y Misión.

**Figura 18. Presentación de Resultados - Gerencia**



## **5.2. Sugerencias para mejorar el clima laboral**

### **5.2.1 Sugerencias**

Una de las causas que puede generar la rotación del personal en la organización es la insatisfacción laboral sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, como lo es en éste caso, donde hay personal técnico que conoce de temas de radiodifusión, estableciéndose una competencia entre oferta y demanda donde es el trabajador quién tomará la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel en dicha elección.

Entre los factores mas importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentran; trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo. Una de las formas más frecuentes de manifestarse la insatisfacción consiste en el abandono de la organización que se comienza con la búsqueda de otro empleo y que culmina con la renuncia cuando aparece lo que el trabajador está buscando.

Se recomienda tener a una persona encargada del tema del Recurso Humano, para dar seguimiento a temas relacionados con la gente. Evaluar el paquete de salarios y beneficios que se ofrecen, evaluar la distribución de atribuciones de los puestos y realizar un descriptor del puesto donde se haga un balance de carga laboral, para determinar qué puestos tienen mayor y menor carga de trabajo.



## 5.2.2 Análisis beneficio – costo

### 5.2.2.1 Ventajas o beneficios

Si la dirección y gerencia de la radioemisora hacen efectivas las sugerencias y recomendaciones vertidas se podrán obtener las siguientes ventajas y beneficios:

- **Lealtad:** Los empleados se identificarán aún más con la visión de la radioemisora y se sentirán parte de ella, lo que disminuiría la alta rotación de personal que actualmente hay en la empresa, convirtiéndola en una **baja rotación** de personal.
- **Productividad:** Los empleados serán más productivos si sus horarios de trabajo son readecuados y que mejor si son motivados a través de algún aumento de salario, bono, incentivo, etc. Tomando en cuenta que es una empresa de transmisión de 24 horas al aire, es importante contar con personal debidamente descansado
- **Motivación:** Esta comprobado que el personal motivado, rinde mucho mejor en sus puestos de trabajo, cada mañana hay una ilusión por llegar a la estación de trabajo a cumplir con las responsabilidades adquiridas, sintiéndose identificado como parte de la empresa.
- **Disminución del ausentismo:** Se reducen las ausencias en el trabajo por motivos de salud precaria, el personal ya no se enfermara debido al stress que produce la sobrecarga de trabajo.

El conocer el nivel de satisfacción de los empleados, proporciona un panorama amplio de los empleados con lo que cuenta la empresa y a la vez si no se toman acciones correctivas en los temas sugeridos, a corto o mediano plazo, se volverá a repetir el alto porcentaje de rotación de personal que retroactivamente se ha venido observando dentro de la radio emisora.

Es de gran beneficio el saber que se puede contar con gente identificada con la empresa y con la cual se puede llegar a tener una relación laboral duradera y de fidelidad.

#### **5.2.2.2 Costos asociados**

La propuesta que se recomienda es que se contrate de forma temporal a un profesional en el área de Recursos Humanos para levantar un estudio en los siguientes aspectos:

- Evaluación del paquete salarial y de beneficios. Estudio de escala salarial de personal de radioemisoras en Guatemala.
- Evaluación de la distribución de atribuciones en cada puesto.
- Realizar un descriptor y perfil de puestos del personal.
- Capacitación de personal propio de la radioemisora que pueda dar seguimiento al comportamiento del Clima Laboral de la empresa.

En el mercado guatemalteco la contratación del personal con conocimiento del Recurso Humano<sup>11</sup>, como por ejemplo un Psicólogo Industrial, el salario fijo es en promedio de Q14, 000.00.

Si la contratación fuera fija, la inversión en un año sería de Q.196, 000.00 tomando en cuenta los doce salarios mensuales mas el bono 14 y aguinaldo

Al contratar a un profesional que conozca del tema del recurso humano y que realice únicamente un estudio en base a los aspectos anteriormente descritos tendrá un costo único al año de Q 25,000.00. Según encuesta realizada en empresas<sup>12</sup> que conocen del tema, como FUNDES, Fundación para el desarrollo de la pequeña empresa y Consultores en Recursos Humanos.

### 5.2.2.3 Análisis

Si la Gerencia toma en cuenta las sugerencias y recomendaciones vertidas en base a los resultados obtenidos de la medición del clima laboral de los empleados de la radioemisora, no hay duda de que la alta rotación de personal **disminuirá**.

Las investigaciones realizadas a través de la medición del clima laboral demuestran que la rotación del personal está influenciada por la carga de trabajo y la insatisfacción laboral por salarios y beneficios bajos. Por lo que se puede concluir y afirmar que éstos son los motivos que implican la salida de los trabajadores.

---

<sup>11</sup> <http://gt.acciontrabajo.com/votbgUg.html> (consultada el 12 de noviembre de 2008)

<sup>12</sup> <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/banca/sde/empresa.asp?CodServicio=14&Ssd=2>

También ha quedado demostrado que la rotación se manifiesta de manera diferente según sea la edad, el sexo y la antigüedad en la organización pues las personas jóvenes fluctúan más, en el caso de los motivos personales la mayor fluctuación está en las mujeres y cuando son motivos laborales la rotación es mayor en los hombres, en cuanto a la antigüedad la escala de Likert demostró que las personas con más de 5 años en las empresa son mas estables.

En primera instancia hay que tener en cuenta que la rotación de personal trae consigo muchas erogaciones, seis de las principales son:

1. **Liquidación o finiquitos.** Importe que debe pagar a la persona que se va ya sea por liquidación o finiquito. Indemnizaciones
2. **Periódicos.** Pago de anuncios en periódicos para solicitar la vacante.
3. **Reclutamiento y selección de personal.** Inversión en personal de recursos humanos para revisar la currículo y solicitudes de empleo que lleguen, asimismo la inversión en tiempo para evaluar a los candidatos.
4. **Contratos y trámites.** Al tener seleccionado al candidato, deberá elaborar su contrato, darlo de alta en el sistema de la nómina de la empresa y ante el IGSS.
5. **Inducción y capacitación.** Cuando se incorpora un nuevo elemento hay que alinearlos a las políticas de la empresa, asimismo en la parte técnica hay que instruirlo para que lleve a cabo su labor.

6. **Costo por falta de experiencia.** Es importante evaluar que una persona nueva no va a rendir igual que una persona que lleve en el puesto cierto tiempo, tanto en niveles operativos, mandos medios y altos, lo que dejan de hacer me representa un costo de operación. En este mismo punto se pueden medir los costos por errores en producción, los accidentes de trabajo (siempre el índice es mas alto en gente que se acaba de incorporar a las empresas), por ello se sugiere la afiliación previa al IGSS, por lo menos un día antes de incorporarse.



## CONCLUSIONES

1. Se definió lo que es el Clima laboral y se comprendió que hoy en día es un elemento indispensable en la planificación estratégica de las empresas, puesto que permite gestionar la motivación de los empleados con el objetivo de conseguir mejores resultados económicos.
2. Se conocieron los conceptos básicos para identificar y diseñar una Escala Aditivita tipo Likert.
3. Se conoció la situación actual de la radioemisora y el porqué de la rotación de personal.
4. Se diseñó un instrumento de medición de Clima Organizacional en base a los factores definidos en la escala de Likert, cuestionario elaborado específicamente para la radioemisora.
5. Se aplicó exitosamente el cuestionario de Likert al personal de la radio emisora. Considerando que participó el cien por ciento del personal técnico y administrativo.
6. Se analizaron los resultados obtenidos, al aplicar el instrumento de medición basado en la escala de Likert.

7. Se midió el clima laboral de la radioemisora y en base a los resultados se pudo determinar que la radioemisora cuenta con personal que tiene muy buenas relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo y entre jefes. Cabe destacar que el personal femenino está más motivado que el masculino en su puesto de trabajo.
8. La oportunidad de medir el clima laboral de la radioemisora permitió identificar que hay una brecha de años de antigüedad entre los empleados de la radioemisora. Hay empleados entre 0 a 1 años y hay empleados que tienen 5 años ó más de laborar para la institución. La rotación de personal se está dando en los empleados de ingreso reciente.
9. Al medir el clima laboral de la radioemisora se pudo identificar que los empleados no están satisfechos con la carga de trabajo, ni con los salarios y beneficios que actualmente tiene la empresa, por lo tanto éstos son los factores que más están influyendo en la alta rotación de personal.
10. Debido a que la satisfacción de los empleados en su relación con los jefes y con la institución fueron de los factores más altos, se puede determinar que el clima laboral de la radioemisora se puede definir de tipo participativo en grupo, donde existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal y también de forma ascendente-descendente. El funcionamiento de éste sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.



## RECOMENDACIONES

1. La inmediata contratación de personal profesional que tenga experiencia en el área de Recursos Humanos y que pueda dar seguimiento al clima laboral del personal de la radioemisora.
2. Realizar un perfil de puestos por cada área de trabajo, que permita identificar las sobrecargas de trabajo en el personal. Levantar un descriptor de puestos.
3. Evaluar y reasignar la distribución de atribuciones de los puestos de trabajo, para que la carga laboral sea ecuánime y no haya personal con mayor carga de trabajo.
4. Evaluar el paquete de salarios y beneficios que se ofrecen a los empleados actualmente. Revisar la escala salarial de personal de radioemisoras en Guatemala.
5. Dar seguimiento a las evaluaciones de Clima Laboral a través del cuestionario de la escala de Likert
6. Motivar constantemente al grupo de empleados a través de capacitaciones que ayuden a mejorar la satisfacción hacia la empresa por parte del personal masculino.



## BIBLIOGRAFÍA

1. Brunet, L. **El clima de trabajo en la organizaciones**. México: Editorial Trillas, 2004
2. Dessler, G. **Organización y administración**. Cali: Prentice-Hall, 1979
3. Katz, D. y Kahn, R. **Psicología social de las organizaciones**. Madrid: Prentice-Hall Internacional.
4. Levering, R. **Un gran lugar para trabajar**. Buenos Aires: Javier Vergara, Editor, 1993
5. Mañas, A. **El clima de los equipos de trabajo: determinantes y consecuencias**. Almería: Universidad de Almería, 1999
6. Méndez Álvarez, C. **Clima organizacional en Colombia**. Bogotá: Universidad del Rosario, 2006
7. Pulido, C. **Clima Organizacional: una medida del éxito**. Lima: Athanor, 2003
8. Silva, M. **El clima de las organizaciones**. Barcelona: EUB, 1996
9. Summers, G.F. **Medición de actitudes**. México: Trillas, 1976
10. Triandis, H.A. **Actitudes y cambio de actitudes**. Barcelona: Toray, 1974
11. Ander-Egg, E. **Introducción a las Técnicas de Investigación Social**. Buenos Aires: Humanitas, 1978
12. Ruiz Olabuenaga, J.I. **Métodos de Investigación Social**. Bilbao: Universidad de Deusto, Departamento de Sociología, 1972



APÉNDICE 1. CUESTIONARIO DE LIKERT



**Escala de Satisfacción Laboral**

A continuación se le presenta una serie de frases que hablan sobre su trabajo en la empresa. Después de leer cada una, usted responderá hasta que punto esta de acuerdo o no con la frase. Luego marque con una X la casilla correspondiente. Asegúrese de marcar SOLO UN CUADRO

DEPARTAMENTO:	TA Totalmente de Acuerdo
ÁREA:	A De Acuerdo
GENERO: M F EDAD:	A/D Indeciso
TIEMPO DE LABORAR EN LA EMPRESA EN AÑOS:	D Desacuerdo
	TD Totalmente Desacuerdo

0-1:  2-4:  5 ó más:

	TD	D	A/D	A	TA
	1	2	3	4	5
1 No estoy de acuerdo con el numero de horas que trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Mi área de trabajo es segura y limpia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Conozco los beneficios que brinda la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Siento que mis compañeros me tratan con respeto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Mi jefe me enseña como hacer bien mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Me siento orgulloso de trabajar en esta empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 No estoy de acuerdo con el numero de horas extras que trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Tengo claro quien es mi jefe directo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 Recibo el entrenamiento necesario para hacer bien mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 Creo que la cantidad de trabajo que me asignan es justa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 Los beneficios que recibo de la empresa son mejores que los de otras empresas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 Con frecuencia hay peleas entre mis compañeros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 Puedo discutir los problemas de trabajo con mi jefe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14 Recomendaría la empresa como un buen lugar de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15 Cuando hay problemas de inseguridad en mi área de trabajo, son resueltos rápidamente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16 Mi jefe se preocupa por mi desarrollo profesional dentro de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17 Siento que los salarios de la empresa son mas altos que los de otras empresas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18 Con frecuencia el trabajo que realizo me hace sentir cansado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19 Con frecuencia hay problemas con mi pago mensual.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20 Me siento a gusto con la gente que trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

TD	D	A/D	A	TA
1	2	3	4	5

- 21 Cuando me equivoco, mi jefe me corrige de buena manera.
- 22 Mi jefe no expresa favoritismo hacia algunas personas
- 23 Conozco las normas de higiene y seguridad de mi área de trabajo.
- 24 Me siento bien en el puesto que tengo.
- 25 Mi jefe es un buen ejemplo a seguir.
- 26 Me pagan lo justo por el trabajo que hago.
- 27 Trabajo en equipo con mis compañeros.
- 28 Mi jefe conoce bien el trabajo que hacemos.
- 29 La empresa se preocupa por darnos servicios médicos.
- 30 Las rutas de evacuación están señaladas correctamente.
- 31 Siento que el trabajo que hago es importante para la empresa
- 32 Mi familia se ve favorecida con los beneficios que brinda la empresa
- 33 Siento que trabajo mas fuerte porque los demás no hacen bien su trabajo.
- 34 Mi jefe me felicita cuando hago bien mi trabajo.
- 35 Existen Extinguidores en mi área de trabajo.
- 36 Siento que la empresa se preocupa por sus empleados.
- 37 Después del trabajo me queda tiempo para compartir con mi familia.
- 38 Las condiciones físicas de mi puesto son adecuadas
- 39 Mi jefe trata bien a los empleados.
- 40 Tengo las herramientas necesarias para hacer bien mi trabajo.
- 41 Tengo claras las funciones de mi puesto de trabajo
- 42 Me llevo bien con mis compañeros de trabajo.
- 43 Hay muchos accidentes en mi área de trabajo.
- 44 Mi jefe motiva el trabajo en equipo.
- 45 Creo que esta empresa es mejor que otras empresas.
- 46 Cuento con el equipo necesario para mi seguridad en el trabajo.
- 47 Se me hace difícil cumplir con las metas que me asignan.
- 48 Las condiciones de mi área de trabajo (iluminación, ruido,temperatura, ect.)  
facilitan realizar bien mi trabajo

TD	D	A/D	A	TA
1	2	3	4	5

49 Las tareas de mi área estan claramente definidas

50 Siento que en mi área la carga de trabajo no esta bien distribuida

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**





APÉNDICE 2. LISTADO DE PREGUNTAS ESCALA DE LIKERT  
CON EL PUNTAJE PROMEDIO POR PREGUNTA

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
PREG1	12	1	5	3.92	1.62
PREG2	12	1	5	4.67	1.15
PREG3	12	1	5	4.50	1.17
PREG4	12	1	5	4.58	1.16
PREG5	12	2	5	4.42	1.00
PREG6	12	1	5	4.00	1.65
PREG7	12	1	5	3.33	1.83
PREG8	12	1	5	4.50	1.17
PREG9	12	1	5	4.17	1.11
PREG10	12	1	5	4.25	1.14
PREG11	12	1	5	3.75	1.76
PREG12	12	1	5	3.67	1.72
PREG13	12	1	5	4.25	1.29
PREG14	12	1	5	4.50	1.17
PREG15	12	1	5	3.92	1.16
PREG16	12	2	5	4.00	1.13
PREG17	12	1	4	2.33	0.78
PREG18	12	1	5	3.67	1.37
PREG19	12	1	5	4.08	1.68
PREG20	12	1	5	4.58	1.16
PREG21	12	1	5	4.17	1.19
PREG22	12	1	5	2.58	1.38
PREG23	12	2	5	4.25	1.06
PREG24	12	1	5	4.42	1.16
PREG25	12	2	5	4.25	0.87
PREG26	12	1	5	4.08	1.08
PREG27	12	2	5	4.58	0.90
PREG28	12	1	5	4.42	1.16
PREG29	12	1	5	4.58	1.16
PREG30	12	1	5	3.42	1.51
PREG31	12	1	5	4.42	1.24
PREG32	12	1	5	4.08	1.56
PREG33	12	2	5	4.08	1.31
PREG34	12	2	5	4.00	1.13
PREG35	12	1	5	4.00	1.35
PREG36	12	2	5	4.25	1.14
PREG37	12	2	5	4.17	0.94
PREG38	12	2	5	4.08	1.24
PREG39	12	1	5	4.50	1.17
PREG40	12	1	5	3.50	1.38
PREG41	12	1	5	4.17	1.27

PREG42	12	1	5	4.50	1.17
PREG43	12	1	5	4.42	1.38
PREG44	12	1	5	4.00	1.41
PREG45	12	1	5	4.50	1.17
PREG46	12	1	5	3.92	1.24
PREG47	12	2	5	3.67	1.37
PREG48	12	1	5	3.17	1.47
PREG49	12	1	5	4.25	1.14
PREG50	12	2	5	3.75	1.29