



96 201

Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE PSICOLOGIA

"SATISFACCION LABORAL"

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

T E S I S

Que Para obtener el Título de
Licenciado en Psicología

Presentan:

Mora Argudin María Luisa
Negrete Laguna María Martha

Asesor: Lic. Carmen Gerardo

México, D. F. 1990.



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

I N T R O D U C C I O N

CAPITULO I.	MOTIVACION LABORAL	
1.1.	MOTIVACION	9
1.1.1.	INDICIOS DE LA MOTIVACION EN LA INDUSTRIA .	12
1.1.2.	TEORIA DE MASLOW	16
1.1.3.	TEORIA DE MC. CLELLAND	19
1.1.4.	TEORIA DE FREDERICK HERZBERG	20
1.1.5.	LA MOTIVACION EN MEXICO	21
1.2.	INCENTIVOS	25
1.2.1.	TIPOS DE INCENTIVOS POSITIVOS	31
1.2.1.1.	ECONOMICOS	31
1.2.1.2.	DE SEGURIDAD	34
1.2.1.3.	DE AFILIACION	35
1.2.1.4.	DE LOGRO	36
1.2.1.5.	DE PRESTIGIO Y PODER	37
1.2.2.	LOS INCENTIVOS NEGATIVOS	39
CAPITULO II.	SATISFACCION LABORAL	
2.1.	SATISFACCION LABORAL	43
2.1.1.	ORIGEN DE LA SATISFACCION LABORAL	45
2.1.2.	FACTORES QUE CONSTITUYEN A LA SATISFACCION LABORAL.	46

2.1.2.1.	EL SALARIO	47
2.1.2.2.	EL PUESTO	50
2.1.2.3.	DESARROLLO	51
2.1.2.4.	EL GRUPO DE TRABAJO	53
2.1.2.5.	OPORTUNIDADES DE ASCENSO	54
2.1.2.6.	LA EDAD	56
2.1.2.7.	LA SALUD	61
2.1.2.8.	AMBIENTE DE TRABAJO	62
2.1.2.9.	LA PERSONALIDAD DEL EMPLEADO	63
2.2.	INSATISFACCION LABORAL	66
2.2.1.	LAS CAUSAS DE LA INSATISFACCION	67
2.2.2.	CONSECUENCIAS DE LA INSATISFACCION	67
2.3.	ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE LA SATISFACCION.	70

CAPITULO III.

TEORIA DE MOTIVACION-HIGIENE DE FREDERICK
HERZBERG.

3.1.	ANTECEDENTES	77
3.1.1.	DESCRIPCION DE LA MUESTRA	78
3.1.2.	RESTRICCION DEL ESTUDIO	79
3.1.3.	EL ENFOQUE METODOLOGICO	80
3.1.3.1.	TECNICAS DEL ESTUDIO	80
3.1.3.2.	TECNICAS DEL ANALISIS DE CONTENIDO	83
3.1.3.3.	ELEMENTOS DEL DISEÑO	83
3.1.3.3.1.	LOS FACTORES	84
3.1.3.3.2.	LAS ACTITUDES	85

3.1.3.3.3.	LOS EFECTOS	85
3.1.3.4.	LA ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA	86
3.1.3.4.1.	EL ANALISIS DE LAS ENTREVISTAS	86
3.1.4.	FACTORES HIGIENICOS	89
3.1.5.	FACTORES MOTIVACIONALES	94
3.1.6.	RESULTADOS OBTENIDOS DE LA INVESTIGACION	100
3.1.7.	COMPATIBILIDAD DE LA TEORIA CON LA DE MASLOW.	103
3.1.8.	INVESTIGACIONES	106

CAPITULO IV.

METODOLOGIA

4.1.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	121
4.2.	HIPOTESIS	121
4.3.	IDENTIFICACION DE VARIABLES	129
4.3.1.	VARIABLES INDEPENDIENTES	129
4.3.2.	VARIABLE DEPENDIENTE	130
4.3.3.	VARIABLES DEMOGRAFICAS	130
4.4.	DEFINICION DE VARIABLES	130
4.4.1.	CONCEPTUAL	130
4.4.2.	OPERACIONAL	133
4.5.	LA POBLACION	137
4.6.	TIPO DE ESTUDIO	137
4.7.	ESCENARIO	138
4.8.	INSTRUMENTO	138
4.9.	TIPO DE MEDICION	140

4,10.	PROCEDIMIENTO	140
4,11.	RESULTADOS	142
4,11.1.	ANALISIS DESCRIPTIVO	142
4,11.1.1.	VARIABLES DEMOGRAFICAS	142
4,11.1.2.	VARIABLES INDEPENDIENTES	143
4,11.2.	ANALISIS DE VARIANZA (ANOVA)	165
	CONCLUSION Y DISCUSION	185
	LIMITACIONES DEL ESTUDIO	197
	SUGERENCIAS PARA FUTURAS INVESTIGACIONES	198

B I B L I O G R A F I A	201
-----------------------------------	-----

ANEXOS:

ANEXO 1 CUESTIONARIO APLICADO EN ESTA INVESTI
GACION.

ANEXO 1 A. CORRESPONDENCIA ENTRE LAS PREGUNTAS DEL
CUESTIONARIO Y LAS VARIABLES INDEPEN
DIENTES.

I N T R O D U C C I O N

LA RIQUEZA FUNDAMENTAL DE UN PAÍS ESTÁ EN LA PO -
BLACIÓN QUE LA FORMA, PRINCIPALMENTE LA QUE SE ENCUEN -
TRA LABORANDO, PUESTO QUE DE ELLA DEPENDE LA PRODUCCIÓN
DE BIENES Y SERVICIOS. LAS MANIFESTACIONES POSITIVAS -
O NEGATIVAS DE LOS EMPLEADOS SON DETERMINANTES DEL ÉXI -
TO O FRACASO Y ESTÁN EN FUNCIÓN DE LOS NIVELES DE SATIS -
FACCIÓN QUE LOS EMPLEADOS OBTENGAN DE SU TRABAJO, DEBI -
DO A QUE ÉSTA, INFLUYE EN EL DESARROLLO DE LAS PERSONAS
Y POR TANTO, AFECTA EL RENDIMIENTO EN EL TRABAJO.

POR LO MISMO LA SATISFACCIÓN LABORAL NO ES UNA -
ÁREA NUEVA EN EL CAMPO DE LAS ORGANIZACIONES, DIFEREN -
TES EMPRESAS ASÍ COMO INSTITUCIONES SE HAN INTERESADO -
POR SU ESTUDIO, Y SOBRE TODO, POR CONOCER LAS CAUSAS -
QUE LA ORIGINAN COMO UN MEDIO PARA DESARROLLAR CAMPOS -
DE INVESTIGACIÓN MOTIVACIONAL.

LA FINALIDAD DE NUESTRO TRABAJO ESTÁ ENCAMINADA A
DETERMINAR LOS FACTORES QUE PROPORCIONAN LA SATISFAC -
CIÓN LABORAL Y COMPROBAR O RECHAZAR ALGUNOS DE LOS CON -
CEPTOS MÁS IMPORTANTES DE LA TEORÍA DE MOTIVACIÓN - HI -
GIENE DE FREDERICK HERZBERG.

EL PRESENTE TRABAJO SE DIVIDE EN CUATRO CAPÍTULOS: EL PRIMERO, ABORDA EL TEMA DE LA MOTIVACIÓN LABORAL, SE MENCIONA DESDE SU ORIGEN FILOSÓFICO, TRES DE LAS TEORÍAS MÁS UTILIZADAS EN EL ÁMBITO LABORAL, COMO SE INICIA LA MOTIVACIÓN EN LA INDUSTRIA, EN MÉXICO. LA IMPORTANCIA DE LOS INCENTIVOS Y DIVISIÓN DE ÉSTOS.

EN EL SEGUNDO CAPÍTULO, SE REFIERE AL TEMA DE ÉSTA INVESTIGACIÓN LA SATISFACCIÓN LABORAL.

PRIMERAMENTE QUE SE ENTIENDE POR SATISFACCIÓN LABORAL SU ORIGEN, LOS FACTORES QUE CONTRIBUYEN A QUE SE DÉ. POSTERIORMENTE SE DEFINEN LOS FACTORES QUE SE CONSIDERARON COMO RELEVANTES A LA SATISFACCIÓN, ES EN ESTA PARTE DONDE RECAE MÁS NUESTRO INTERÉS; YA QUE SE CONSIDERÓ QUE ES LA SATISFACCIÓN LA QUE HACE A LAS PERSONAS ALCANZAR LA PLENITUD DE SU DESARROLLO. ASIMISMO, SE MENCIONA A LA INSATISFACCIÓN, DEFINICIONES E INVESTIGACIONES REALIZADAS SOBRE ESTOS TEMAS.

EN EL TERCER CAPÍTULO, DESARROLLAMOS LA TEORÍA DUAL DE FREDERICK HERZBERG QUE SE USÓ COMO BASE, FUNDAMENTAL DE NUESTRO ESTUDIO SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL. SUS ANTECEDENTES COMO INICIÓ SUS INVESTIGACIONES EL DR. HERZBERG; RESTRICCIONES, FACTORES DE ESTUDIO. ASÍ COMO ESTUDIOS -

REALIZADOS EN BASE A LA TEORÍA DUAL.

EN EL ÚLTIMO CAPÍTULO, NOS CENTRAMOS EN LA INVESTIGACIÓN BASE DE ESTE TRABAJO, CONJUNTAMENTE CON EL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y LA FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS. EN ESTA PARTE SE DESCRIBEN LOS PASOS QUE SEGUIMOS PARA PODER ABORDAR EL TEMA SATISFACCIÓN LABORAL Y SU RELACIÓN CON LA TEORÍA DUAL DE FREDERICK HERZBERG. POR ÚLTIMO, SE REALIZA EL ANÁLISIS DE LA INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS, ASÍ MISMO SE HACEN ALGUNAS SUGERENCIAS QUE PODRÍAN APOYAR FUTURAS INVESTIGACIONES.

CAPITULO I

MOTIVACION LABORAL

1.1. MOTIVACION:

LA MOTIVACIÓN ES UN FACTOR IMPORTANTE EN TODOS LOS ASPECTOS DE LA VIDA DEL HOMBRE, NO SÓLO DESDE - EL PUNTO DE VISTA DE TRABAJO, SINO EN SUS RELACIONES FAMILIARES Y SOCIALES. SIN MOTIVACIÓN EL ORGANISMO NO ACTUARÍA, SERÍA UNA MASA INERTE QUE PRÁCTICAMENTE NO HARÍA NADA.

ES POR ELLO QUE A TRAVÉS DE LA HISTORIA, EL HOMBRE SE HA PREGUNTADO SOBRE LOS MOTIVOS QUE GUÍAN SUS ACCIONES. "LOS FILÓSOFOS DE LA ANTIGUEDAD ENCONTRARON DIVERSAS RESPUESTAS.

- A). DEMÓCRITO ENSEÑÓ QUE LA HUMANIDAD PERSEGUÍA LA FELICIDAD, ENTENIENDO COMO TAL UN ESTADO DE REFLEXIÓN Y DE RAZONAMIENTO.
- B). EPICURO, POR OTRA PARTE, PENSÓ QUE EL HOMBRE PERSIGUE EL PLACER; SIN EMBARGO, DECÍA QUE SE DEBEN BUSCAR LOS PLACERES MENTALES MÁS QUE LOS FÍSICOS.
- C). MUCHOS SIGLOS DESPUÉS, SPINOZA LLEGÓ A LA CONCLUSIÓN DE QUE LA PROPIA VIDA ES EL MOTOR PRINCIPAL QUE MUEVE AL HOMBRE.

ASÍ DURANTE MUCHOS SIGLOS SURGIERON DIVERSAS ESCUELAS FILOSÓFICAS QUE OFRECIERON DIVERSAS EXPLICACIONES PARA TRATAR DE ENTENDER LA CONDUCTA HUMANA."

(1)

LA MOTIVACIÓN ES UNO DE LOS TÉRMINOS QUE HAN DESENCADENADO MAYOR DISCUSIÓN, LOS ESTUDIADOS DE LA CONDUCTA HAN TRATADO A TRAVÉS DE LOS AÑOS DE ENCONTRAR LAS BASES PARA EXPLICAR LO QUE ES LA MOTIVACIÓN, HAN ELABORADO HIPÓTESIS Y DESARROLLADO TEORÍAS QUE LES PERMITA CONOCER LOS PROCESOS MOTIVACIONALES; LOS MODELOS QUE SE EMPLEAN VARIAN CONSIDERABLEMENTE, ÉSTOS ABARCAN DESDE HIPÓTESIS BIOGENÉTICAS HASTA PATRONES DETERMINADOS POR LAS FUERZAS CULTURALES". DE LAS DISTINTAS DEFINICIONES QUE EXISTEN SOBRE LA MOTIVACIÓN SE SELECCIONARON TRES, QUE SON LAS QUE SE CONSIDERARON MÁS UTILIZADAS EN EL ÁMBITO LABORAL Y ÉSTAS SON:

- (1) ARIAS GALICIA, F. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. MÉXICO, ED. TRILLAS, 1986. PÁGS. 60 Y 61.

* ENTENDIENDO POR CULTURA TODO LO CREADO POR EL HOMBRE, HERRAMIENTAS, COSTUMBRES, RITOS, VALORES, ETC...

- MASLOW (1954) DEFINIÓ LA MOTIVACIÓN A TRAVÉS DE UN ESTADO DE DESEQUILIBRIO, ES DECIR QUE UNA PERSONA ES TÁ MOTIVADA PARA CORREGIR TAL DESEQUILIBRIO.

- MC. CLELLAND (1962), CONSIDERÓ QUE UN MOTIVO ES EL ESTABLECIMIENTO POR UN INICIO DE CAMBIO EN UNA SITUACIÓN AFECTIVA. PARA ÉSTE AUTOR, LA PALABRA RESTABLECIMIENTO SIGNIFICA QUE HAY INVOLUCRADO UN APRENDIZAJE PREVIO, ES DECIR, SE BASA EN LA CULTURA Y SU INFLUENCIA EN EL SER HUMANO.

- FEDERICK HERZBERG (1959), ENTIENDE POR MOTIVACIÓN; - "... LA PULSIÓN DIRIGIDA A UNA META. ES DICIR, UN INDIVIDUO SE VE IMPULSADO POR UNA NECESIDAD A REALIZAR UNA SERIE DE ACCIONES, PARA ALCANZAR UNA META QUE, LE PARECEN SATISFACTORIA, O PARA EVITARLA SI LE PARECE INSATISFACTORIA." (2)

(2)

VALDEZ DELHUMEAU, S. MOTIVACIÓN EN LA INDUSTRIA, MÉXICO TESIS LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA UNAM 1974. - PÁGS. 60, 61.

PARA EFECTOS DE ÉSTA TESIS Y EN BASE A QUE NUESTRO ESTUDIO SE LLEVÓ A CABO EN UNA ESPRESA, NOS CONCRETAMOS AL ANÁLISIS DEL FACTOR MOTIVACIÓN EN EL MEDIO LABORAL. EN ESTE SENTIDO, NUESTRO INTERÉS POR LA MOTIVACIÓN FUE EL DE CONOCER LOS FACTORES QUE SE RELACIONAN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL LA CUAL "... ES CONSIDERADA COMO UNA IMPORTANTE DIMENSIÓN DEL PROCESO MOTIVACIONAL". (3)

1.1.1 INDICIOS DE LA MOTIVACIÓN EN LA INDUSTRIA

ANTES DE LA REVOLUCIÓN, NADIE SE OCUPABA DE LOS PROBLEMAS DE MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS, SE PRODUCÍA EN PEQUEÑO, LAS TÉCNICAS DE PRODUCCIÓN ERAN SENCILLAS, LOS EMPLEADOS ERAN PROPIETARIOS DE SUS HERRAMIENTAS Y EL CAPITAL INVERTIDO POR LOS PATRONES ERA RELATIVAMENTE PEQUEÑO, LA MOTIVACIÓN PARA TRABAJAR NO ERA PARTICULARMENTE SIGNIFICATIVA.

CON EL IMPACTO DE LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL, LAS INVERSIONES SE VIERON MULTIPLICADAS Y EL TEMOR A LA COMPETENCIA HIZO QUE LOS PROPIETARIOS VOLTEARAN LOS OJOS HACIA LOS EMPLEADOS EN EL SENTIDO INDIVIDUAL Y A LOS

(3) CHURDEN H. J. & SHERMAN ARTUR, W. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. MÉXICO, ED. CONTINENTAL S.A. 1977. PAG. 262.

PROBLEMAS ACERCA DE SU EFICIENCIA. EN ESA ÉPOCA AL EMPLEADO SE LE CONSIDERÓ COMO UN COMPONENTE MÁS DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN, SE CREÍA QUE SU EFICACIA PODRÍA INCREMENTARSE A TRAVÉS DEL USO DEL DINERO COMO INCENTIVO. EL PRINCIPAL EXPONENTE DE ESTAS IDEAS FUE FREDERICK TAYLOR, QUIEN DESARROLLÓ SISTEMAS DE TIEMPO Y ANÁLISIS DE MÉTODOS, TRATANDO DE ESTABLECER EN FORMA ESTANDARIZADA QUÉ MOVIMIENTOS DEBÍA EFECTUAR EL TRABAJADOR PARA AHORRAR TIEMPO Y ESFUERZO. CONSIDERÓ QUE EL MEJOR INCENTIVO ERA EL DINERO, SUPONÍA QUE LOS EMPLEADOS ESTARÍAN MOTIVADOS UNIFORMEMENTE POR EL DESEO DE DINERO Y QUE LOS DEMÁS MOTIVOS NO EXISTÍAN O ERAN DE Poca IMPORTANCIA. CON DEMASIADA FRECUENCIA, SE HA SUPUESTO QUE LA RAZÓN PRINCIPAL POR LA QUE TRABAJA LA GENTE ES POR GANAR DINERO. Ésto ES ABSURDO E INDUDABLEMENTE FALSO, PUESTO QUE EL HOMBRE, DENTRO DE LA INDUSTRIA, ES TAN COMPLEJO COMO EN CUALQUIERA DE LAS ETAPAS DE LA VIDA; Y CUALQUIER INTENTO POR REDUCIR SU COMPORTAMIENTO A UN SOLO SISTEMA DE MOTIVACIÓN DÁ COMO RESULTADO, NECESARIAMENTE, ALGO ARTIFICIAL Y ESTRECHO; A ESTE PROBLEMA SE ENFRENTARON LA MAYORÍA DE PROPIETARIOS DE ESA ÉPOCA, POR LO QUE DECIDIERON EL USO DE OTROS INCENTIVOS PUES LAS VERDADERAS COMPLEJIDADES DE LA MOTIVACIÓN HUMANA EMPEZARON A SURGIR.

ELTON MAYO (1924), SUGIRIÓ QUE SE PERMITIERA A -
LOS TRABAJADORES TOMAR PERÍODOS DE DESCANSO, DE ACUER
DO CON UN HORARIO FORMULADO POR ELLOS MISMOS. AL APLI
CAR SUS SUGERENCIAS DESMINUYÓ LA ROTACIÓN Y SE INCRE
MENTO LA PRODUCTIVIDAD; MAYO RECONOCIÓ ASIMISMO, QUE
LOS EMPLEADOS BUSCABAN ALGO MÁS QUE DINERO EN SUS TRA
BAJOS Y TRATÓ DE DESCUBRIR CUÁLES PODRÍAN SER ESAS -
OTRAS NECESIDADES. "DURANTE UN ESTUDIO POSTERIOR REA
LIZADO EN LA WESTERN ELECTRIC COMPANY (1927), MAYO PU
DO DARSE CUENTA DE LA NECESIDAD DE PERTENECER Y SER -
CONSIDERADO COMO MIEMBRO DE UN GRUPO, ES IMPORTANTE -
PARA LOS TRABAJADORES". (4)

ESTA INVESTIGACIÓN QUEDÓ COMO UNA MUESTRA DE LOS
ESFUERZOS PARA ENTENDER LA MOTIVACIÓN HUMANA EN LA IN
DUSTRIA DANDO ORIGEN A UNA SERIE DE INVESTIGACIONES -
POSTERIORES.

DE NINGUNA MANERA SE PUEDE COMPARAR AL INDUSTRIAL
DE LOS SIGLOS XVIII Y XIX CON EL ACTUAL, YA QUE APORTU
NADAMENTE SU IDEOLOGÍA HA CAMBIADO FAVORABLEMENTE EN -
RELACIÓN A SUS EMPLEADOS. SIN EMBARGO, AÚN NO SE LE -
HA DADO LA IMPORTANCIA DEBIDA AL FACTOR MOTIVACIÓN, -

-
- (4) DUNNETE D. MARVIN & WAYNE K. KICHNER. PSICOLOGÍA IN
DUSTRIAL. MÉXICO. ED. TRILLAS, 1977. PÁG. 149.

YA QUE EL INTERÉS DEL INDUSTRIAL ES LA OBTENCIÓN DE UNA MAYOR PRODUCTIVIDAD COMO META.

SEGÚN SEÑALA ÁRIAS GALICIA, 1986, ES MUY FRECUENTE ESCUCHAR POR PARTE DE LAS EMPRESAS MODERNAS LA DECISIÓN: ' HAY QUE MOTIVAR A NUESTRO PERSONAL, PARA QUE TRABAJE MÁS '. COMUNEMENTE A ÉSTE MANDATO SE LE DA UNA APARIENCIA MANIPULADORA, SIN CONSIDERAR QUE LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL DEPENDE DE LA FUERZA DE SUS NECESIDADES, ANHELOS, TENDENCIAS, DESEOS O IMPULSOS QUE EN MUCHAS OCASIONES NO SON AFINES A LA EMPRESA EN LA QUE LABORAN.

LOS INDUSTRIALES HAN DESCUIDADO LA COMPLEJIDAD DE LA MOTIVACIÓN HUMANA Y HAN SIMPLIFICADO ERRÓNEAMENTE UN FACTOR MUY COMPLEJO, SIN CONSIDERAR QUE EL HOMBRE TIENE MUCHOS MOTIVOS Y, A MENOS QUE RECONOZCAMOS LA PARTE QUE DESEMPEÑA CADA UNO DE ELLOS, NO PODEMOS COMENZAR A ENTENDER SU CONDUCTA. EL COMPORTAMIENTO SE INICIA Y SE SOSTIENE A TRAVÉS DE LAS NECESIDADES HUMANAS QUE SE SATISFACEN POR LOS OBJETIVOS O MOTIVOS PARTICULARES DE CADA PERSONA, EL CONOCIMIENTO DEL PROCESO MOTIVACIONAL PROPORCIONA LAS BASES PARA ENTENDER EL POR QUÉ LAS PERSONAS HACEN LO QUE HACEN.

LOS INDIVIDUOS DIFIEREN NO SOLO EN SU FORMA DE ACTUAR, SINO TAMBIÉN EN LA FORMA DE LOGRAR SUS METAS Y OBJETI

VOS, ÉSTO, ES EN BASE A QUE EL PROCESO MOTIVACIONAL - ESTÁ ESTRECHAMENTE RELACIONADO CON: LAS NECESIDADES - FISIOLÓGICAS, LOS IMPULSOS SOCIALES, LA SOCIEDAD DENTRO DE LA QUE VIVE, ASÍ COMO LAS EMOCIONES (EL TEMOR, LA IRA, LA ALEGRÍA, ETC), O SIMPLEMENTE NINGUNA SENSACIÓN EN ABSOLUTO, DÁ COMO RESULTADO LA FORMA DE ACTUAR DE LOS INDIVIDUOS.

TODA CONDUCTA QUE OBSERVAMOS A NUESTRO ALREDEDOR, ESTÁ DIRIGIDA POR EL ANHELO DE SATISFACER LAS NECESIDADES. EN BASE A QUE LAS NECESIDADES NO PUEDEN VERSE, SINO QUE SE INFIEREN DE LA CONDUCTA, PUEDE ESPERARSE QUE EXISTAN DISTINTAS TEORÍAS RESPECTO A ELLA Y DISTINTOS SISTEMAS PARA CLASIFICARLAS. AUNQUE EXISTEN MUCHAS TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN, SÓLO SE REVISARÁN TRES DE ELLAS. SE ESTUDIARÁN LAS CONSIDERADAS MÁS UTILIZADAS EN LAS ORGANIZACIONES DE TRABAJO; Y QUE A CONTINUACIÓN EXPONEMOS:

1.1.2 TEORÍA DE MASLOW.

UNA DE LAS CLASIFICACIONES MÁS AMPLIAMENTE ACEPTADA FUE ORIGINADA POR EL FINADO ABRAHAM MASLOW, PSICÓLOGO QUE DESARROLLÓ UNA TEORÍA SOBRE LA MOTIVACIÓN HUMANA, SIENDO LAS NECESIDADES LA BASE DE LA MOTIVA-

CIÓN, LAS CLASIFICÓ EN CINCO CATEGORÍAS:

- 1) Las necesidades fisiológicas; en este grupo se encuentran las necesidades de agua, comida, aire, reposo, etc., que se requieren para mantener el cuerpo en estado de equilibrio.
- 2) Las necesidades de seguridad tanto en el sentido físico como psicológico. - la necesidad de ser protegido de riesgos externos en nuestro cuerpo y en nuestra personalidad, queda incluido en este grupo. La mayoría de empleados, por ejemplo, desean trabajar en puestos que estén libres de riesgos físicos y psicológicos, y que proporcionen permanencia.
- 3) La necesidad de pertenecer a un grupo y al amor: la necesidad de atención y actividad social es una de las principales necesidades de esta categoría. Un individuo desea relaciones afectivas con las personas en general y desea contar con un sitio respetable en un grupo.
- 4) La necesidad de estimación: incluye el deseo de autorespeto, de poder, de logros, de suficiencia, de sabiduría y competencia, de confianza en la faz del mundo, de independencia y libertad. También incluye este grupo el deseo de obtener reputación, prestigio, respeto y estimación de otras personas.
- 5) La necesidad de autoactualización - (realización: ésta se refiere al deseo que siente el hombre de autocumplimiento o sea, la tendencia a estar actualizado con respecto a lo que él es potencialmente. "Lo que un hombre puede ser, debe ser". Esta tendencia puede ser considerada como el deseo de ser más lo que se es, de convertir

se en todo lo que uno es capaz de con
vertirse)" (5)

EL HECHO DE QUE LAS NECESIDADES HUMANAS HAYAN SIDO ANALIZADAS Y CATEGORIZADAS, NO IMPLICA QUE SE CUENTE CON UNA EXPLICACIÓN COMPLETA DEL COMPORTAMIENTO HUMANO. AL ANALIZAR LA MOTIVACIÓN DE UN INDIVIDUO, NO PUEDE CENTRARSE LA ATENCIÓN EN UNA SOLA NECESIDAD SIN TOMAR EN CUENTA A LAS DEMÁS, EL COMPORTAMIENTO ES MULTIMOTIVADO; POR CONSIGUIENTE VARIAS NECESIDADES REQUIEREN SATISFACCION INMEDIATA.

CONFORME LAS NECESIDADES PRIMARIAS SE VEN SATISFECHAS, LAS NECESIDADES DEL SIGUIENTE NIVEL TIENDEN A HACERSE PREDOMINANTES, TAMBIÉN ES CIERTO QUE NO ES NECESARIO QUE UNA NECESIDAD TIENE QUE SATISFACERSE POR COMPLETO ANTES DE QUE EMERJA LA SIGUIENTE; ES DECIR, SE ESTABLECE UNA JERARQUÍA EN LA CUAL LAS NECESIDADES SUPERIORES NO MOTIVAN, SINO HASTA QUE LAS ANTERIORES HAN ALCANZADO UN NIVEL ADECUADO DE SATISFACCIÓN. (6)

-
- (5) A.H. MASLOW, MOTIVACIÓN AND PERSONALITY (2A. ED. NEW YORK; HARPER & BROTHERS, 1970), CITADO POR CHRUDEN, CIT. PÁG. 265.
- (6) CHRUDEN OP. CIT. PÁG. 265.

1.1.3 TEORÍA DE Mc. CLELLAND.

DAVID Mc. CLELLAND (1962), DESARROLLÓ SU TEORÍA EN BASE A LAS EXPLORACIONES REALIZADAS POR WEBER (1958), SOBRE LA ÉTICA PROTESTANTE Y EL CAPITALISMO; PARA DICHO AUTOR LAS PERSONAS ESTÁN MOTIVADAS POR TRES FACTORES: DE REALIZACIÓN DE LOGRO, DE AFILIACIÓN Y DE PODER.

LAS PERSONAS MOTIVADAS POR EL PRIMER FACTOR DE SEAN LOGRAR COSAS, SE PLANTEAN METAS QUE PERSIGUEN CON EL FIN DE REALIZAR ALGO; LOS MOTIVADOS POR LA AFILIACIÓN SE INTERESAN MÁS POR ESTABLECER CONTACTOS PERSONALES CÁLIDOS; Y LOS MOTIVADOS POR EL PODER TRATAN DE INFLUIR EN LOS DEMÁS.

ESTA TEORÍA SE BASA PRINCIPALMENTE EN LA CULTURA Y SU INFLUENCIA EN EL SER HUMANO. HACE DEL FACTOR "LOGRO", EL CENTRO DE DESARROLLO ECONÓMICO, ESTE FACTOR SE ORIGINA EN EL INDIVIDUO POR LA INFLUENCIA DE LOS PADRES HACIA EL, POR MEDIO DE LA LIBERTAD, CONFIANZA, AFECTO Y RESPONSABILIDAD. PARA PROBAR SU TEORÍA Mc. CLELLAND, HA REALIZADO VARIOS ESTUDIOS EN DI

FERENTES PAÍSES. ESTOS ESTUDIOS CONSISTEN EN UN RELATO DE UNA HISTORIA EN LA PRESENTACIÓN DE LAS LÁMINAS DEL TAT; LOS CONTENIDOS DE ESAS HISTORIAS SON CALIFICADOS DESPUÉS.

UNO DE LOS PUNTOS DÉBILES DEL MÉTODO DE ESTE AUTOR, ES PRECISAMENTE EL DE LA INTERPRETACIÓN DEL CONTENIDO DE LAS HISTORIAS, ÉSTE CONSTITUYE EL MISMO PROBLEMA DE TODAS LAS TÉCNICAS PROYECTIVAS EMPLEADAS EN PSICOLOGÍA.

LOS RESULTADOS DE SUS ESTUDIOS SEÑALAN QUE EN LOS PAÍSES INDUSTRIALIZADOS LA MOTIVACIÓN DE LOGRO ES MAYOR QUE EN LOS PAÍSES NO INDUSTRIALIZADOS, Y EN ÉSTOS ÚLTIMOS ES LA MOTIVACIÓN DE AFILIACIÓN LA MÁS ELEVADA.

1.1.4 TEORÍA DE FREDERICK HERZBERG.

DE LAS TRES TEORÍAS SELECCIONADAS NINGUNA HA RECIBIDO TANTA ATENCIÓN O SE HA VISTO SUJETA A TANTAS CRÍTICAS COMO EL MODELO PROPUESTO POR F. HERZBERG, MAUSNER Y SNYDERMAN (1959). DEBIDO A SU POPULARIDAD CRECIENTE ENTRE LOS GERENTES DE PERSONAL Y LOS ESTUDIOS DE LA MOTIVACIÓN HUMANA, ASÍ COMO LA CRÍTICA A SU

POSICIÓN INCIERTA COMO MODELO PRECISO PARA LA SATIS -
FACCIÓN LABORAL; ESTA CONTROVERSIA, ES LO QUE NOS IM -
PULSÓ A SELECCIONAR ESTA TEORÍA COMO MODELO PARA LA -
REALIZACIÓN DE LA PRESENTE TESIS. ES POR ELLO QUE LA
TEORÍA DE F. HERZBERG SE EXAMINA MÁS DETALLADAMENTE -
EN EL CAPÍTULO 3.

1.1.5. LA MOTIVACIÓN EN MÉXICO.

AUNQUE LOS TRABAJOS DE LOS AUTORES QUE SE ACABAN -
DE MENCIONAR SON CONOCIDOS POR QUIENES SE INTERESAN -
EN EL ESTUDIO DE LA MOTIVACIÓN, ES NECESARIO RECORDAR
QUE EL ORIGEN DE SUS TEORÍA TIENEN SU NACIMIENTO EN ES
TADOS UNIDOS DE NORTEAMERICA. EN MÉXICO, DE DICHAS -
TEORÍAS SE HAN REALIZADO DIVERSAS INVESTIGACIONES CON
DISTINTOS ENFOQUES, ALGUNAS DEDICADAS A ANALIZARLAS, -
OTRAS A REFORMARLAS, O INCLUSO APROVECHAR LOS PUNTOS -
DÉBILES DE SUS MÉTODOS PARA INTENTAR FORMULAR NUEVAS.

EN NUESTRO PAÍS, DE LAS INVESTIGACIONES EXISTEN -
TES CON RESPECTO A ÉSTAS TRES TEORÍAS SE HA ENCONTRA -
DO QUE LA POBLACIÓN MEXICANA NO SIGUE LOS PATRONES -
ESTABLECIDOS POR ELLAS; ÉSTO SE DEBE A LA SITUACION
CULTURAL DE MÉXICO, YA QUE POSEEMOS TODA UNA -

SERIE DE PATRONES CULTURALES QUE DIFIEREN EN SU GRAN MAYORÍA A LOS EXISTENTES EN ESTADOS UNIDOS DE NORTE-AMERICA.

DIVERSOS RESULTADOS INDICAN QUE LA JERARQUÍA DE NECESIDADES DESARROLLADA POR MASLOW ES DISTINTA EN MÉXICO, EN DOS INVESTIGACIONES REALIZADAS POR ARIAS GALICIA (1964 Y 1966), SE ENCONTRÓ QUE LOS INTERESES MÁXIMOS DE LA MUESTRA COMPUESTA POR OBREROS, OFICINISTAS Y VENDEDORES, CONSISTIERON EN TRABAJAR EN UN LUGAR LIMPIO, DESTACARSE Y SOBRESALIR EN SU ACTIVIDAD Y TENER OPORTUNIDAD DE PONER EN PRÁCTICA LAS PROPIAS IDEAS EN EL TRABAJO RESPECTIVAMENTE. LOS RESULTADOS ESTÁN REFLEJANDO QUE LA NECESIDAD MÁS MOTIVADA SERÍA LA ESTIMA, SEGUIDA POR LA DE SEGURIDAD. (7)

EN OTRO ESTUDIO DEL MISMO AUTOR REALIZADO CON GERENTES (1969), LOS RESULTADOS MOSTRARON QUE EL FACTOR SEGURIDAD ERA EL DE MAYOR NECESIDAD, EN SEGUNDO Y TERCER LUGAR, LA NECESIDAD DE AUTONOMÍA Y AUTOREALIZACIÓN RESPECTIVAMENTE. SE EMPLEÓ LA ESCALA DE MASLOW, MODIFICADA, PARA INCLUIR LA NECESIDAD DE "AUTONOMÍA" PUES SE SUPONE QUE LOS GERENTES DEBEN TOMAR DECISIONES Y PARA ELLO REQUIEREN DE CIERTA LIBER

(7) ARIAS, OP. CIT., PÁG. 77.

TAD. LOS RESULTADOS DE LOS ESTUDIOS REALIZADOS INDICAN QUE LA ESCALA DE NECESIDADES DE MASLOW ES DIFERENTE A LA ESCALA VÁLIDA PARA MÉXICO. PERO POR EL NÚMERO REDUCIDO DE INVESTIGACIONES SE HACE INDISPENSABLE TOMAR CON CAUTELA LOS RESULTADOS OBTENIDOS.

CON RESPECTO A LA TEORÍA DE Mc. CLELLAND, LAS INVESTIGACIONES REALIZADAS EN MÉXICO CONTRADICEN PRECISAMENTE LA TEORÍA. VARIOS AUTORES HAN ENCONTRADO QUE EN NUESTRO PAÍS, LAS PERSONAS ESTÁN MÁS MOTIVADAS POR LA AFILIACIÓN QUE EN ESTADOS UNIDOS DE NORTE AMERICA. AL RESPECTO SÓLO CITAMOS DOS TRABAJOS DE LOS VARIOS QUE EXISTEN.

ZURCHIR (1968), REALIZÓ UN ESTUDIO EN TRES BANCOS: UNO EN MÉXICO Y DOS EN ESTADOS UNIDOS, ENCONTRÓ QUE LOS EMPLEADOS Y FUNCIONARIOS MEXICANOS CONSIDERARON MÁS VALIOSA LAS OBLIGACIONES DE AMISTAD QUE LOS EMPLEADOS Y FUNCIONARIOS MÉXICO-ESTADOUNIDENSES Y QUE ÉSTOS A SU VEZ CONSIDERABAN MÁS VALIOSA LA AMISTAD QUE LOS ESTADOUNIDENSES.

Mc. GRINN, HASBERG Y GINSBERG (1965), HALLARON EN UN ESTUDIO REALIZADO CON DOS GRUPOS DE ESTUDIANTES PREPARATORIANOS, UNO DE MICHIGAN Y OTRO DE GUADALAJARA, QUE EL GRUPO DE MICHIGAN TENÍA UNA TENDENCIA MAYOR A ROMPER LA AMISTAD EN CASO DE DESACUERDO. LOS MEXICANOS ESTABAN MÁS DISPUESTOS A CAMBIAR DE OPINIÓN ANTES DE ROMPER LA AMISTAD.

"EN UNA INVESTIGACIÓN QUE PRETENDÍA VERIFICAR LA TEORÍA DE Mc. CLELLAND EN MÉXICO, VIRGINIA LÓPEZ NAVARRETE (1967), SOLICITÓ A UN GRUPO DE SUPERIORES DE UN BANCO, QUE CALIFICARAN A SUS EMPLEADOS COMO "ALTOS" Y "BAJOS" EN RENDIMIENTO. DESPUES, SIGUIENDO LA TÉCNICA DE Mc. CLELLAND PIDIÓ A LOS EMPLEADOS QUE RELATARAN HISTORIAS SOBRE UNAS LÁMINAS CON ESCENAS DE TRABAJO. LAS HISTORIAS FUERON CALIFICADAS DE ACUERDO A LA ESCALA. SEGÚN Mc. CLELLAND, LOS EMPLEADOS MÁS ALTOS EN MOTIVACIÓN DE LOGRO DEBERÁN SER LOS MÁS ALTOS EN RENDIMIENTO; SIN EMBARGO, LÓPEZ NAVARRETE NO ENCONTRÓ ESA SUPUESTA RELACIÓN" . (8)

(8) ARIAS, OP. CIT., PÁG 80.

LAS TEORÍAS QUE SE HAN EXPUESTO SON INTENTOS DE ENTENDER EL PORQUÉ DEL COMPORTAMIENTO HUMANO, NO SE DEBEN TOMAR TAL O CUÁL TEORÍA SIN ANTES HACER UNA REVISIÓN EXHAUSTIVA, DEBERÁ DE TENERSE PRECAUSIÓN YA QUE GENERALMENTE SE TRATA DE EXTRAPOLAR LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN OTROS PAÍSES AL MEDIO MEXICANO SIN TOMAR EN CUENTA, QUE ES OTRO AMBIENTE SOCIAL, POLÍTICO Y ECONÓMICO. ES NECESARIO QUE PARA ENTENDER CON PRECISIÓN LA MOTIVACIÓN HUMANA SE REQUIERE DE VARIAS HIPÓTESIS Y MUCHOS AÑOS DE INVESTIGACIÓN EN MÉXICO.

1.2. INCENTIVOS.

LA ADECUADA UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS PARA PRODUCIR LOS BIENES Y SERVICIOS QUE EL MUNDO NECESITA SÓLO PUEDE LOGRARSE POR MEDIO DE UNA PERSUASIÓN EFECTIVA Y PARA OBTENERLO, SE REQUIERE DEL CONOCIMIENTO DE LAS TÉCNICAS Y EL PROCESO DE LA MOTIVACIÓN, PUESTO QUE ABARCA LA FASE DE ACCIÓN DE LA CONDUCTA. ES POR ELLO QUE ALGUNOS CIENTÍFICOS DE LA CONDUCTA, HAN ESCOGIDO COMO PUNTO DE PARTIDA PARA SU ESTUDIO, LAS NECESIDADES HUMANAS, PUES SUPONEN QUE SI SE CONOCEN, ES ENTONCES POSIBLE MOTIVAR A LAS PERSONAS. CON LA EXPRESIÓN "NECESIDADES" SIGNIFICAN AL CONJUNTO DE DESEOS QUE PUEDEN SATISFACER POR MEDIO DE ES - -

TÍMULOS POSTERIORES, ENTRE ÉSTOS, SE ENCUENTRA MASLOW, QUIEN DEFINE A LAS NECESIDADES COMO: "UN ESTADO DE DE SEQUILIBRIO FISIOLÓGICO O PSICOLÓGICO". (9)

EN LOS ESTUDIOS SOBRE LAS NECESIDADES REALIZADAS - DURANTE LOS ÚLTIMOS 30 AÑOS, SE HA SUPUESTO QUE, - ELLAS SON LA CAUSA DE LA CONDUCTA. (10) SIN EMBARGO, NOS ENFRENTAMOS A UN PROBLEMA EN LOS ESTUDIOS, LA LIN GUÍSTICA, DEBIDO A QUE EL VOCABULARIO USADO EN LA MO TIVACIÓN ES MUY EXTENSO, Y QUE LOS DIVERSOS CIENTÍFI COS NOMBRAN DE DIFERENTES FORMAS A LOS FACTORES, SE - LLEGA A OCASIONAR UNA CONFUSIÓN DE FACTORES Y POR LO TANTO A LAS PERSONAS INTERESADAS EN LA MATERIA.

PARA FINES DE ESTE TEMA, SÓLO NOS OCUPAMOS DE LOS FACTORES QUE CONSIDERAMOS MÁS RELEVANTES Y SON: LAS - NECESIDADES, LOS MOTIVOS, EL ESTÍMULO O REFORZADOR Y LOS INCENTIVOS. ÉSTOS FACTORES O ESTADOS SE ENCUEN - TRAN EN EL MEDIO AMBIENTE A EXCEPCIÓN DE LAS NECESIDA DES, QUE ESTÁN CONSIDERADAS EN EL MEDIO INTERNO -- -

-
- (9) BLUM, MILTON I. & JAMEX C.N. PSICOLOGIA INDUSTRIAL MÉ XICO, Ed. TRILLAS, 1977. PÁG. 176.
- (10) KOORTZ H. & DONELL C. CURSO DE ADMINISTRACIÓN MODERNA: UN ANÁLISIS DE LAS FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN. MÉ XICO, Ed. Mc. GRAN HILL. PÁG. 553

DEL INDIVIDUO, SU SIGNIFICADO SE MENCIONÓ ANTERIORMENTE AUNQUE EN FORMA BREVE. ÉSTOS FACTORES TIENEN EN COMÚN SU USO, YA QUE CON ELLAS SE REPRESENTA MÁS O MENOS Y DE DIFERENTES FORMAS LOS ESTADOS O CONDICIONES DEL ORGANISMO QUE SE RELACIONA CON LA DIRECCIÓN DE LA CONDUCTA. (11)

EN RELACIÓN CON LOS MOTIVOS, ÉSTOS PODRÍAN CONSIDERARSE COMO UNA ENERGÍA QUE SURGE DE LA INSATISFACCIÓN Y SE DIRIGE A LA SATISFACCIÓN, PUEDE DECIRSE QUE TODAS LAS PERSONAS TIENEN UN GRAN NÚMERO DE MOTIVOS. LA DIVERSIDAD DE ELLOS PROVIENE DE LAS CUALIDADES BÁSICAS DE LA EXISTENCIA HUMANA QUE SON: EL AMBIENTE DONDE NACE, CRECE Y SE DESARROLLA; SUS ACTITUDES HACIA LA VIDA Y HACIA SÍ MISMO, MODELADAS POR LA ATMÓSFERA EN QUE SE DESENVUELVE. (12)

EL ESTÍMULO O REFORZADOR SE UTILIZA PARA CAMBIAR LAS FRECUENCIAS DE RESPUESTA O EVENTOS OBJETIVOS DE CONDUCTA. DENTRO DE ESTOS SE PUEDEN CONSIDERAR: LOS PAGOS DE DINERO, EL RETIRO O FIN DE LOS AFECTOS, UN APRETÓN DE MANOS, UNA PALMADITA EN LA ESPALDA, UNA

(11) COFER C.N. Y M.H. APPLY. PSICOLOGÍA DE LA MOTIVACIÓN MÉXICO. ED. TRILLAS, 1978, PÁG. 18

(12) DUNNETTE, OP. CIT. PÁGS. 142, 143.

CRÍTICA, UNA ALABANZA, UN DESPIDO, UNA INVITACIÓN E -
INCLUSO EL PERMISO PARA SALIR DEL TRABAJO TEMPRANO.
(13)

"ASIMISMO, DENTRO DE LA PRÁCTICA INDUSTRIAL, SE LE
DENOMINA ESTÍMULO A LA PRESTACIÓN O INCENTIVO POR RE-
COMPENSA, A LAS DIVERSAS FORMAS O SISTEMAS DE PORCEN-
TAJE ECONÓMICO ADICIONAL AL SUELDO O SALARIO, ASIGNA-
DO AL TRABAJADOR". (14)

EL TÉRMINO INCENTIVO, SE UTILIZA COMO FUERZA PRO -
PULSORA, ES UN MEDIO PARA ALCANZAR UN FIN, AUMENTANDO
LA ACTIVIDAD EN DIRECCIÓN DE ESTE, ES DECIR, LOS IN -
CENTIVOS VIENEN A SER LOS OBJETIVOS QUE SATISFACEN LAS
NECESIDADES, "EN GENERAL, EL INCENTIVO ES UNA CONDI -
CIÓN QUE SATISFACERÁ UNA NECESIDAD; ESPECÍFICAMENTE -
ES TODA CONDICIÓN CRÍTICA QUE HACE A UN INDIVIDUO POR
TARSE EN UNA FORMA DETERMINADA. PARTICULARMENTE, ES TO
DA CONDICIÓN QUE SE CONTROLA DE MANERA DELIBERADA PA -

-
- (13) LUTHANS, K. FRED. MODIFICACIÓN DE LA CONDUCTA ORGA
NIZACIONAL. MÉXICO. ED. TRILLAS. 1979. PÁGS. 66, 67
- (14) BAIERL FRIEDRICH. EL ESTÍMULO EN LA PRODUCTIVIDAD.
BARCELONA ED. REVERTÉ, S.A. 1959. PÁG. 17.

RA HACER QUE EL INDIVIDUO SE COMPORTE DE LA FORMA DE SEADA", (15)

CUANDO UN EMPRESARIO DESEA INFLUIR EN EL COMPORTAMIENTO DE SUS EMPLEADOS PARA EVALUAR SUS NIVELES DE PRODUCCIÓN, DE BIENES MATERIALES O DE SERVICIOS, BUSCARÁ CÓMO CONTROLAR LAS CONDICIONES QUE AUMENTEN LA PRODUCCIÓN, Y TODO AQUELLO QUE UTILIZA DEBIDAMENTE PARA LOGRAR SU META ES UN INCENTIVO.

"EN ESTUDIOS REALIZADOS EN ALGUNAS INDUSTRIAS SE HA DEMOSTRADO QUE LOS TRABAJADORES NO PONDRÁN DE SU PARTE UN ESFUERZO EXTRA NI SOSTENIDO, A MENOS QUE TENGAN A SU ALCANCE UN INCENTIVO, YA SEA DIRECTO O INDIRECTO". (16)

SE HAN VENIDO APLICANDO INCENTIVOS EN LA INDUSTRIA DESDE HACE YA MUCHOS AÑOS Y SE HA PODIDO COMPROBAR QUE ESTE PUEDE SER DÉBIL O FUERTE, ALCANZAR O NO SU FIN PROPUESTO; ESTO DEPENDERÁ SI SATISFACE LAS NECESIDA -

(15) CLAY SMITH H. & JOHN H. WAKELEY PSICOLOGÍA DE LA CONDUCTA . INDUSTRIAL. MÉXICO, ED. MC. GRAW HILL, 1977. PÁG. 259.

(16) NILHER, BENJAMÍN W. INGENIERÍA INDUSTRIAL MÉXICO, ED. REPRESENTACIONES Y SERVICIOS DE INGENIERÍA, S.A. 1975 PÁG. 566.

DES PARA LAS QUE SE UTILIZÓ O LA FORMA DE LLEVARLO A CABO, DEBIDO A LA DIFERENCIA EN LOS ESQUEMAS DE NECESIDADES Y A SU NATURALEZA SIEMPRE CAMBIANTE, LOS INCENTIVOS QUE SON MEJORES PARA UN GRUPO O PARA UN INDIVIDUO, PUEDEN NO RESULTAR EFECTIVOS PARA OTRO EN UN MOMENTO DETERMINADO.

ORDINARIAMENTE SE USAN INCENTIVOS POSITIVOS, TALES COMO; DINERO, UN AUMENTO DE SALARIO O UN PREMIO, DEBIDO A QUE SON EFECTIVOS PARA ALCANZAR LAS METAS DE LA EMPRESA AL IGUAL QUE PROPORCIONAN PLACER Y SATISFACCIÓN AL INDIVIDUO. EN OCASIONES SIN EMBARGO, SE USAN INCENTIVOS NEGATIVOS TALES COMO EL TEMOR Y EL CASTIGO PARA MOTIVAR EL COMPORTAMIENTO, NO OBSTANTE QUE ESTE ENFOQUE NO ES RECOMENDABLE. (17)

A ESTE RESPECTO, SÓLO NOS OCUPAMOS AMPLIAMENTE DE LOS DE ORIGEN POSITIVO, YA QUE CONSIDERAMOS SON LOS ÚNICOS QUE LLEGAN A PRODUCIR SATISFACCIÓN; SIN EMBARGO, SE MENCIONARÁN SOMERAMENTE LOS NEGATIVOS.

(17) CHRUDEN, OP. CIR, PÁG. 345.

1.2.1 TIPOS DE INCENTIVOS POSITIVOS.

LOS INCENTIVOS SE PUEDEN DIVIDIR EN TANGIBLES E INTANGIBLES; LOS TANGIBLES SON AQUELLOS QUE IMPLICAN UN BENEFICIO REMUNERATIVO, ESTOS PUEDEN SER; ECONÓMICOS Y DE SEGURIDAD. LOS INTANGIBLES SON POR EJEMPLO: LA AFILIACIÓN, LOS DE PRESTIGIO Y PODER, Y LOS DE LOGRO O REALIZACIÓN. ÉSTOS ÚLTIMOS TIENEN MAYOR VALOR PARA LOS EJECUTIVOS Y PROFESIONISTAS, YA QUE IMPLICAN RECONOCIMIENTOS, PRESTIGIO Y ORGULLO EN SU DESEMPEÑO.

1.2.1.1 ECONÓMICOS.

LOS INCENTIVOS ECONÓMICOS SE CONSIDERARON DURANTE MUCHO TIEMPO COMO EL ESTÍMULO MÁS EFECTIVO, YA QUE SATISFACE EN SU MAYORÍA A LAS NECESIDADES EN GENERAL. DE HECHO, SE PUEDE DECIR QUE UN MODELO DE HOMBRE QUE NO DA IMPORTANCIA A LOS INCENTIVOS ECONÓMICOS, ES PARA LA MAYORÍA DE LOS HUMANOS UN MODELO POBRE.

EN UNA SOCIEDAD INDUSTRIAL, EL DINERO ES EL INCENTIVO USADO MÁS FRECUENTEMENTE PARA ESTIMULAR AL TRABAJADOR; SIN EMBARGO, SE ENCONTRÓ AL RESPECTO QUE: CUANDO LOS INCENTIVOS ECONÓMICOS SE COMENZARON A UTILIZAR, DABAN COMO RESULTADO MAYOR PRODUCTIVIDAD, COSTOS MÁS BAJOS, MENOR AUSENTISMO, MORAL MÁS ALTA, -

ETC., POR ÉSTA RAZÓN, SE LLEGÓ A CREER QUE A MAYOR SALARIO, MAYOR PRODUCCIÓN; LO CIERTO ES QUE LOS SUELDOS HAN SUBIDO EN ESPIRAL Y NO SE HA LLEGADO A MOTIVAR A LA MAYORÍA DE EMPLEADOS COMO ERA DE ESPERARSE, ÉSTO ÚLTIMO, REDUCE LA IDEA DE QUE A MAYOR INGRESO, MAYOR SATISFACCIÓN. LOS TRABAJADORES APRENDIERON QUE ERA INSEGURO PRODUCIR POR ENCIMA DE CIERTO NIVEL, YA QUE PODRÍA EXCEDERSE LA PRODUCCIÓN A LAS DEMANDAS DEL MERCADO, CONDUCIENDO ÉSTO A DESPIDOS TEMPORALES; POR TANTO LA NECESIDAD DE SEGURIDAD Y DE INGRESOS FIJOS FUE MAYOR A LA DE RECIBIR MÁS DINERO.

EN UN ESTUDIO DEL QUE DAN CUENTA BLUM Y RUSS (1942), MUESTRAN QUE ALGUNOS FACTORES AJENOS A LOS VALORES ECONÓMICOS - COMO LA SEGURIDAD DEL TRABAJO Y EL PROGRESO - OCUPAN EN LA ESTIMACIÓN DE LOS INDIVIDUOS UNA CATEGORÍA SUPERIOR AL SUELDO Y A LOS INGRESOS. (18)

ALGUNAS EMPRESAS HAN APRENDIDO QUE QUIZÁ ALGUNOS TRABAJADORES NO CREAN QUE MÁS DINERO LES SATISFACERÁ MÁS NECESIDADES; POR EJEMPLO EN UN PLAN CREADO POR UNA FÁBRICA INGLESA DEL VESTIDO, PARA INCREMENTAR LA

(18) JOSEPH TIFFIN ET ERNEST J. MC. CORMICK. PSYCHOLOGIE INDUSTRIELLE. PARIS. IMPRENTA SAGRAT, 1977. PÁG. 367.

PRODUCTIVIDAD AL ENHEBRAR AGUJAS, SE IMPLANTÓ UN PROGRAMA DE INCENTIVOS ECONÓMICOS; MIENTRAS MÁS AGUJAS SE ENHEBRARÁN MÁS GANARÍAN. EN PROMEDIO, LA PRODUCCIÓN DISMINUYO EN UN 20% A LA PRODUCCIÓN INICIAL; SE CAMBIÓ EL PROGRAMA A UNO DE TAREAS DE DONDE AL CONCLUIR LA TAREA SE PODRÍAN RETIRAR A SUS CASAS, PAGÁNDOLES EL DÍA COMPLETO. ESTE PROGRAMA RESULTÓ, INCREMENTANDO LA PRODUCCIÓN EN UN 25% A LA INICIAL, PARA LAS OBRERAS NO ERA INCENTIVO GANAR MÁS, EN CAMBIO SE SINTIERON MÁS MOTIVADAS POR SALIR ANTES DEL HORARIO, PARA ELLO TRABAJARON MÁS APRISA ELEVANDO LA PRODUCCIÓN (19)

EN GENERAL, LAS EMPRESAS ESTÁN APRENDIENDO QUE EL ESFUERZO PARA MOTIVAR A LA GENTE PAGÁNDOLE SEGÚN SU PRODUCTIVIDAD DÁ Y NO RESULTADO, EL DINERO ES UN INCENTIVO PODEROSO PARA EL INDIVIDUO QUE ESTÁ EN DESVENTAJA ECONÓMICAMENTE, PERO NO DEBE SUPONERSE QUE UN AUMENTO DE DINERO DARÁ COMO RESULTADO MAYOR PRODUCTIVIDAD Y SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.

(19) SMITH, OP. CIT. PÁG. 269.

1.2.1.2 DE SEGURIDAD.

SI BIEN LA SEGURIDAD ES DIFERENTE EN CADA UNO DE LOS INDIVIDUOS, ASIMISMO, ÉSTA PUEDE SERVIR COMO UN IMPORTANTE INCENTIVO QUE INDUCE A MUCHAS PERSONAS A PERMANECER EN UNA EMPRESA Y A LOGRAR SU NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL. PARA ALGUNOS TRABAJADORES LA SEGURIDAD PUEDE PROPORCIONARLE UN SENTIDO DE LIBERTAD E INDEPENDENCIA, QUE LO ESTIMULA A PARTICIPAR MÁS PLENAMENTE EN SU PUESTO, DIRIGIENDO SUS ENERGÍAS HACIA LAS METAS DE LA EMPRESA.

LA MAYORÍA DE LOS EMPLEADOS DESEAN OBTENER SEGURIDAD EN SU TRABAJO. SENTIR QUE ESTÁN PROTEGIDOS CONTRA LA PÉRDIDA DE ÉSTE O DE SUS UTILIDADES, YA SEA DEBIDO A UN ACCIDENTE, UNA ENFERMEDAD, TRABAJO INSUFICIENTE PARA MANTENERLOS OCUPADOS, DESPIDOS ARBITRARIOS U OTRAS RAZONES. ASÍ PUES, LA SEGURIDAD ES UN INCENTIVO POSITIVO PARA EL TRABAJADOR.

UN EJEMPLO DE ÉSTO LO TENEMOS DURANTE LA GRAN DEPRESIÓN CAUSADA POR LA QUIEBRA DEL MERCADO EN 1929, EN LOS ESTADOS UNIDOS, LAS CONDICIONES ECONÓMICAS HICIERON IMPOSIBLE A LA MAYORÍA DE EMPRESARIOS EL GARANTIZAR A SUS EMPLEADOS LA SEGURIDAD DE SU TRABAJO.

DURANTE ESTE TIEMPO EL INCENTIVO QUE MÁS MOTIVÓ A LOS EMPLEADOS EN SU PERMANENCIA AL TRABAJO Y SU PRODUCCIÓN FUE LA SEGURIDAD DEL EMPLEO.

ACTUALMENTE EL INCENTIVO DE SEGURIDAD ESTÁ DIRIGIDO A LAS PENSIONES, HOSPITALIZACIÓN, SEGUROS DE VIDA, ETC., EN SU MAYORÍA ÉSTAS PRESTACIONES SE ENCUENTRAN - CONTEMPLADAS EN: LA LEY FEDERAL DE TRABAJO, LA LEY DEL I.M.S.S., LA LEY DEL I.S.S.S.T.E., Y EN LOS CONTRATOS DE TRABAJO DE LAS MISMAS ORGANIZACIONES LABORALES; SIN EMBARGO, LAS PRESTACIONES VARÍAN DE UNA EMPRESA A OTRA, SIENDO MÁS FUERTE EL INCENTIVO EN AQUELLAS QUE MEJORAN CONSTANTEMENTE LAS PRESTACIONES.

1.2.1.3 DE AFILIACIÓN.

ESTE GRUPO DE INCENTIVOS ES MÁS AMPLIO, SE REFIERE A LAS RELACIONES EN GRUPO, AL PODER PARTICIPAR EN LAS DECISIONES QUE AFECTAN EL TRABAJO, EL TRATO AMISTOSO, INTERESES COMUNES, ETC., LOS PROGRAMAS DEPORTIVOS Y LOS PLANES PARA LOS RATOS LIBRES SON CONTRIBUCIONES BENÉFICAS A UNA IDENTIFICACIÓN VIVA DE LOS EMPLEADOS CON LA EMPRESA. ÉSTOS LOGRAN EN UN MOMENTO DETERMINADO QUE A NIVEL GRUPO SE ELEVE LA PRODUCCIÓN, SE MEJOREN SERVICIOS, Y SE LOGRE ARMONÍA EN CADA UNA DE LAS ACTIVIDADES A REALIZAR.

SI LAS EMPRESAS PROPICIARAN EL CLIMA PARA ESTABLECER Y MANTENER LAS RELACIONES MUTUAMENTE SATISFACITORIAS Y DE APOYO ENTRE SUS EMPLEADOS NUEVOS Y ANTIGUOS; JÓVENES Y VIEJOS; HOMBRES Y MUJERES, ESTARÍAN ESTABLECIENDO UN IMPORTANTE PLAN DE INCENTIVOS ENTRE SU PERSONAL, QUE CONDUCE PROBABLEMENTE, A UNA MAYOR PRODUCCIÓN Y MAYOR SATISFACCIÓN ENTRE SUS EMPLEADOS.

1.2.1.4 DE LOGRO.

DENTRO DE LOS INCENTIVOS DE LOGRO SE ENCUENTRAN LOS ASCENSOS Y LA COMPETENCIA OCUPACIONAL, SU EFECTIVIDAD COMO INCENTIVO REQUIERE QUE SE LE DÉ AL EMPLEADO LIBERTAD PARA DESEMPEÑAR SUS OBLIGACIONES SIN UNA SUPERVISIÓN ESTRECHA Y DEMOSTRAR LO QUE ES CAPAZ DE HACER Y NO HACER.

LA EMPRESA DEBE DAR OPORTUNIDAD DE REALIZACIÓN A SUS EMPLEADOS DÁNDOLES LA OPORTUNIDAD DE DEMOSTRARSE A SÍ MISMO QUE SON CAPACES, RESPONSABLES Y CREATIVOS.

UN INCENTIVO DE LOGRO TAMBIÉN PUEDE SE LOS PUESTOS INTERESANTES; A ÉSTOS FREDERICK HERZBERG (1966), MENCIONA: "HAY QUE ENRIQUECER LOS TRABAJOS DE LAS EMPRE-

SAS, EN LUGAR DE DAR CADA VEZ MENOS TAREAS A LA GENTE DEBE DÁRSELE TANTAS RELACIONADAS CON SU TRABAJO COMO PUEDA HACER". (20)

HERZBERG LLEGÓ A LA CONCLUSIÓN DE QUE LOS EMPLEADOS SERÁN MOTIVADOS EN BASE AL CONTENIDO DE LA TAREA Y LO QUE EJECUTA. LOS EMPLEADOS PODRÁN ESTAR INSATISFECHOS Y TAL VEZ BUSQUEN OTRO EMPLEO CUANDO SU TRABAJO NO SEA IMPORTANTE Y SÓLO PASE A SER UN COMPONENTE MÁS DE LA TAREA, SIN PERMITIRLE DEMOSTRAR LO QUE ES CAPAZ DE LOGRAR. (21)

1.2.1.5. DE PRESTIGIO Y PODER.

ESTE MODELO DE INCENTIVO ES APLICABLE A LOS INDIVIDUOS QUE SIENTEN GRAN NECESIDAD DE PODER; CONSISTEN EN DAR LA OPORTUNIDAD PARA EJECUTAR TAREAS QUE SE CONSIDERAN DE IMPORTANCIA PARA LA EMPRESA A LA QUE SE PERTENECE ASÍ COMO A LA SOCIEDAD QUE LOS RODEA. ESTOS INCENTIVOS INDUCEN AL INDIVIDUO A DAR SU MAYOR Y MEJOR ESFUERZO.

(20) SMITH, OP. CIT. PÁG. 279.

(21) LEON, RAYMUND. O. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN. BUENOS AIRES. ED. EL ATENEO, 1976, PÁG. 350.

LA IMPORTANCIA QUE TIENEN LOS INCENTIVOS -
DE ÉSTA CATEGORÍA ESTÁ INFLUIDA POR LOS VARIOS GRUPOS
DE LA ORGANIZACIÓN Y POR LA SOCIEDAD, EN VIRTUD DE -
QUE ALGUNOS PUESTOS SE CONSIDERAN DE MÁS PRESTIGIO -
QUE OTROS; ÉSTO SEGÚN LO REVELAN ALGUNOS ESTUDIOS DE
OPINIÓN, POR EJEMPLO, EN UN ESTUDIO DEL NATIONAL OPI
NION RESEACH CENTER, EN DONDE SE ENTREVISTÓ A 2900 -
ESTADOUNIDENSES, PARA QUE CLASIFICARAN 90 OCUPACIO -
NES DISTINTAS EN TÉRMINOS DE PRESTIGIO. EL RESUMEN
DE LOS RESULTADOS SEÑALÓ QUE LAS OCUPACIONES GUBER -
NAMENTALES GOZABAN DE MAYOR PRESTIGIO CON UNA CLASI -
FICACIÓN PROMEDIO DE 90.8 %; EN SEGUNDO LUGAR LAS -
OCUPACIONES PROFESIONALES Y SEMIPROFESIONALES CON UN
80.6 %, Y ASÍ SUCESIVAMENTE HASTA QUEDAR EN ÚLTIMO -
LUGAR LOS TRABAJADORES DE SERVICIO CON 46.7 % Y LOS
JORNALEROS CON 45.8 %. EN ESTAS CUENTAS SE LLEGÓ A
LA CONCLUSIÓN DE QUE LA MAYORÍA DE PERSONAS SE ES -
FUERZAN POR ALCANZAR PUESTOS DE MAYOR PRESTIGIO Y PQ
DER MEDIANTE LA PARTICIPACIÓN EN LA EMPRESA QUE LABO
RA. SE RECONOCIÓ QUE LA PARTICIPACIÓN ES UNO DE LOS
MEJORES INCENTIVOS DE ESTE GRUPO, PARA ESTIMULAR LA
PRODUCCIÓN DEL EMPLEADO Y PARA PROPORCIONAR SATISFAC
CIÓN LABORAL. (22)

(22) CHRUDEN, OP. CIT. PÁGS. 269. 270;

1.2.2 LOS INCENTIVOS NEGATIVOS.

ENTRE ESTOS INCENTIVOS SE ENCUENTRA EL CASTIGO O LA AMENAZA DE CASTIGO PARA MOTIVAR EL BUEN COMPORTAMIENTO DEL EMPLEADO. LOS CASTIGOS TÍPICOS DE LAS EMPRESAS SON: LA AMONESTACIÓN, LAS MULTAS MONETARIAS, LA DEGRADACIÓN Y EL DESPIDO. EL MÉTODO QUE MÁS COMUNMENTE SE USA ES LA AMONESTACIÓN, SE APLICA AL TRABAJADOR POR SU DESEMPEÑO INSATISFACTO EN SU TRABAJO O POR SU COMPORTAMIENTO INADECUADO.

LOS OTROS INCENTIVOS SON RARAMENTE USADOS EN LAS EMPRESAS POR LAS REPERCUSIONES O DAÑO QUE PUEDEN OCASIONAR EN LA PERSONALIDAD DEL INDIVIDUO O A LA EMPRESA, PUESTO QUE SE DESARROLLAN ACTITUDES DESFAVORABLES POR EL TEMOR AL CASTIGO. SIN EMBARGO, CUANDO LAS AMONESTACIONES SE ACUMULAN Y EL INDIVIDUO PERSISTE EN ACTITUDES NEGATIVAS SE TOMA COMO ALTERNATIVA EL DESPIDO.

LAS MULTAS MONETARIAS GENERALMENTE SE UTILIZAN ENTRE EL PERSONAL DE MENOR JERARQUÍA Y PARA LOS CASOS DE AUSENCIAS, RETARDOS, ETC.

LA DEGRADACIÓN GENERALMENTE SE DÁ CUANDO LOS JEFES O SUPERVISORES CARENTE DE TACTO Y DE CAPACIDAD

PARA MOTIVAR AL PERSONAL CONFLICTIVO UTILIZAN ESTE TIPO DE INCENTIVOS PARA CAMBIAR EL COMPORTAMIENTO DE SU PERSONAL.

EN ESTE CAPÍTULO PUDIMOS VER QUE LA INQUIETUD POR MOTIVAR A LOS TRABAJADORES ES UN FENÓMENO RELATIVAMENTE NUEVO, SE PUEDE CONSIDERAR QUE SÓLO HA TRANSCURRIDO UNA GENERACIÓN DESDE QUE LAS INVESTIGACIONES DE LOS CIENTÍFICOS ESPECIALISTAS EN CONDUCTA, EMPEZARON A DEMOSTRAR QUE LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL ES EFECTIVA.

LAS PRUEBAS QUE APORTAN LOS TEÓRICOS ABRAHAM MASLOW, FREDERICK HERZBERG Y DAVID Mc. CLELLAND, EN SUS ESTUDIOS Y EXPERIENCIAS DEMUESTRAN QUE PARA LOGRAR TRABAJADORES MOTIVADOS DEPENDERÁ DE LOS FACTORES MOTIVANTES, ENTRE LOS QUE ESTÁN LOS DESEOS Y NECESIDADES DE LOS TRABAJADORES.

ASIMISMO, QUE AL SURGIR ALGÚN PROBLEMA DE BAJA EFICIENCIA DEL PERSONAL, SE PLANEEN SISTEMAS QUE PERMITAN ALTERAR EL COMPORTAMIENTO EN EL SENTIDO DESEADO, ENTRE ÉSTOS SE ENCUENTRAN LOS SISTEMAS DE INCENTIVOS QUE SUELEN SER MUY VARIADOS.

TAMBIÉN SE PUDO VER QUE HOY, LOS TRABAJADORES DEPENDEN MENOS DE RECOMPENSAS ECONÓMICAS Y SE INTERESAN MÁS POR EL TRABAJO COMO PARTE DE AUTOREALIZACIÓN.

CAPITULO II

SATISFACCION LABORAL

2.1. SATISFACCION LABORAL

ES NECESARIO COMO INTRODUCCIÓN EL ASENTAR LO QUE SE ENTINDE POR "SATISFACCIÓN LABORAL", YA QUE SE TRATA DE UNA "DIMENSIÓN DE IMPORTANCIA EN EL PROCESO MOTIVACIONAL, QUE REFLEJA EL GRADO HASTA EL CUAL EL INDIVIDUO PERCIBE QUE SUS NECESIDADES Y CARENCIAS ESTÁN CUBIERTAS" (1). LA PRINCIPAL RAZÓN DE ÉSTO, ES LA GRAN CONFUSIÓN EN EL EMPLEO DEL TÉRMINO Y LOS FACTORES QUE CONTRIBUYEN A ELLA. LA REVISIÓN DE DIFERENTES ESTUDIOS REALIZADOS EN ESTE CAMPO, DAN COMO RESULTADO QUE LA SATISFACCIÓN LABORAL ES CUALQUIER COSA QUE UN AUTOR MIDE CUANDO CREE ESTAR MIDIENDO LA SATISFACCIÓN LABORAL. SON POCOS LOS EXPERIMENTADORES EN ESTE CAMPO QUE SE OCUPA DE LA CONFIABILIDAD O LA VALIDEZ DE SU MEDICIONES.

ALGUNOS ESTUDIOS SE BASAN SOLAMENTE EN ACTITUDES SOBRE ALGUNOS FACTORES DEL TRABAJO, MISMOS QUE SON CATALOGADOS COMO ESTUDIOS DE SATISFACCIÓN LABORAL. ALGUNOS OTROS HAN CONSIDERADO FACTORES INDIVIDUALES Y DE TRABAJO COMO FACTORES DE ESTUDIO, ÉSTO

(1) CHRUDEN H. J. & SHARMAN ARTUR, W. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL MÉXICO, ED. CONTINENTAL, S.A. 1971. PÁG. 262.

NO QUIERE DECIR, QUE LOS ESTUDIOS SEAN ERRÓNEOS, PERO LA MAYORÍA ESTÁN INCOMPLETOS.

ES FRECUENTE ENCONTRAR QUE EL TÉRMINO SATISFACCIÓN LABORAL SEA CONFUNDIDO CON LOS TÉRMINOS "ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS" Y "MORAL INDUSTRIAL", YA QUE EN MUCHOS CASOS SON UTILIZADOS COMO SINÓNIMOS SIN SERLO. UNA ACTITUD NO ES SATISFACCIÓN LABORAL, AUNQUE PUEDE CONTRIBUIR A ELLA, YA QUE ÉSTA SE COMPONE DE ACTITUDES. DE MANERA SIMILAR, LA SATISFACCIÓN LABORAL NO ES LO MISMO QUE LA MORAL INDUSTRIAL, AUNQUE PUEDE FAVORECERLA.

ÉSTOS TÉRMINOS SON PARTE DE UN PROCESO, QUE NO IMPLICA IGUALDAD O SIMILITUD ENTRE ELLOS, Y POR TANTO PUEDEN DEFINIRSE COMO:

- Actitud de los empleados; puede considerarse como la disposición para actuar de un modo más que de otro, en relación con factores específicos relacionados con el puesto.
- Satisfacción laboral; es el resultado de varias actitudes que tiene el empleado hacia su trabajo, los factores conexos y la vida en general.
- Moral Industrial; es la posición de un sentimiento, por parte del empleado de verse aceptado y pertenecer a un grupo de trabajadores, mediante la adhesión a

metas comunes y la confianza en la con
veniencia de esas finalidades.(2)

UNA VEZ ASENTADA LA DIFERENCIA ENTRE ÉSTOS TÉRMI -
 NOS ES NECESARIO SEÑALAR CÓMO SE ORIGINA LA SATISFAC -
 CIÓN LABORAL Y LOS FACTORES QUE CONTRIBUYEN A ELLA.

2.1.1. ORIGEN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

LA SATISFACCIÓN LABORAL SE ORIGINA EN FUNCIÓN
 DE LAS NECESIDADES DEL HOMBRE, DE LO QUE ESPERA DE UNA
 SITUACIÓN Y DE LO QUE OBTIENE DE ELLA. FUNDAMENTALMEN -
 TE PARA PODER APRECIAR LO QUE ES LA SATISFACCIÓN LABO -
 RAL ES NECESARIO CONOCER PRIMORDIALMENTE SI SUS NECE -
 SIDADES BÁSICAS O PRIMARIAS ESTÁN RESUELTAS; SEGUNDO -
 CUÁLES SON LAS METAS Y ASPIRACIONES A SEGUIR Y QUÉ PO -
 SIBILIDADES HAY DE OBTENERLAS.

EL NIVEL DE SATISFACCIÓN ES UNA COMBINACIÓN -
 DEL NIVEL DE ASPIRACIONES, TENSIONES Y NECESIDADES, -
 ASÍ COMO LA CANTIDAD DE BENEFICIOS OBTENIDOS DEL AM -
 BIENTE. LA SATISFACCIÓN LABORAL EXISTE CUANDO ESTOS -
 ELEMENTOS VAN DE ACUERDO. (BLUM, 1976).

(2) BLUM MILTON I. & JAMES C.N. PSICOLOGÍA INDUSTRIAL. MÉ
 XICO. ED. TRILLAS, 1977. PÁGS. 523, 524.

ASIMISMO, LA SATISFACCIÓN VA A VARIAR DE UNA PERSONA A OTRA, AÚN DENTRO DE UNA MISMA EMPRESA. EL TRABAJADOR DISFRUTA DE SU TRABAJO, DE PONER EN ACCIÓN SU INGENIO PARA RESOLVER LOS PROBLEMAS QUE SE LE PRESENTAN EN SU MEDIO LABORAL Y EL SER RESPONSABLE. EN LA ACTUALIDAD LAS PERSONAS QUE BUSCAN TRABAJO SOBRE TODO LAS QUE LO HACEN POR PRIMERA VEZ BUSCAN ALGO MÁS QUE SÓLO DINERO POR EL TRABAJO. "ESTOS CASOS SE DAN ESPECIALMENTE EN LOS RECIÉN EGRESADOS DE UNIVERSIDADES; BUSCAN UN TRABAJO RETADOR Y SIGNIFICATIVO QUE LES PERMITA PARTICIPAR POR LO MENOS UN POCO EN LA TOMA DE DECISIONES. (3)

AL RESPECTO F. MANN, DICE QUE "LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO DEPENDE DE LO QUE UNA PERSONA ESPERA DE UNA SITUACIÓN Y DE LO QUE OBTIENE DE ELLA; TAMBIÉN DEPENDE DEL PROGRESO PROFESIONAL Y POR TANTO ECONÓMICO QUE OFRECE UNA EMPRESA A SUS TRABAJADORES" (4)

2.1.2. FACTORES QUE CONTRIBUYEN A LA SATISFACCIÓN LABORAL

DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES LABORALES, SE HABLA DE SATISFACCIÓN LABORAL CUANDO SE DICE QUE EL -

(3) CHRUDEN, OP. CIT. PÁG. 36.

(4) VALDEZ DELHUMEAN S. MOTIVACIÓN EN LA INDUSTRIA. MÉXICO TESIS. LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA. UNAM 1974. PÁG. 57.

PERSONAL ESTÁ A GUSTO CON SU TRABAJO O CON LOS DISTINTOS ASPECTOS QUE LO CONFORMAN; ES DECIR, LA SATISFACCIÓN LABORAL SON TODAS AQUELLAS ACTIVIDADES POSITIVAS QUE TIENE EL PERSONAL EN RELACIÓN A SU TRABAJO Y ESTO SE REFIERE A FACTORES ESPECÍFICOS COMO SON: SALARIO, PUESTO, DESARROLLO, GRUPO DE TRABAJO, OPORTUNIDADES DE ASCENSO, ETCÉTERA. (BLUM 1977), SEÑALA QUE POR LAS INVESTIGACIONES REPORTADAS, PARA COMPRENDER EN FORMA GENERAL LO QUE ES LA SATISFACCIÓN LABORAL HAY QUE TOMAR TAMBIÉN EN CUENTA OTROS FACTORES QUE INFLUYEN COMO SON: EDAD, SALUD, PERSONALIDAD DEL INDIVIDUO (TEMPERAMENTO), NIVEL DE ASPIRACIONES, AMBIENTE DE TRABAJO, CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES Y RELACIONES FUERA DEL TRABAJO QUE CUBREN SUS NECESIDADES Y DESEOS.

2.1.2.1. El SALARIO.

EL SALARIO ES UN ELEMENTO IMPORTANTE QUE INTERVIENE EN LA SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO. ES EVIDENTE QUE EL DINERO, PRODUCTO DEL TRABAJO REALIZADO REPRESENTA LA SATISFACCIÓN DE DISTINTOS TIPOS DE NECESIDADES. EL SALARIO ES IMPORTANTE PARA EL EMPLEADO PORQUE CONSTITUYE UN RENDIMIENTO TANTO FINANCIERO COMO PSICOLÓGICO EN SU TRABAJO, SIRVE PARA DETERMINAR SU VALOR RELATIVO EN LA EMPRESA ASÍ COMO SU NIVEL DE VIDA EN LA SOCIEDAD.

STRANGER (1950), SOSTIENE VIGOROSAMENTE QUE EL SALARIO NO ES MOTIVADOR IMPORTANTE PARA LOS EMPLEADOS. ARGUMENTA DE MANERA CONVINCENTE QUE LA SATISFACCIÓN DEL EGO ES MÁS DECISIVO PARA LOS EMPLEADOS Y MENCIONA EVIDENCIAS QUE REVELAN QUE LA MOTIVACIÓN DEL EGO, MÁS QUE LA MOTIVACIÓN ECONÓMICA, ES PREDOMINANTE. (5).

EL SALARIO JUEGA UN PAPEL IMPORTANTE EN LA NEGOCIACIÓN LABORAL, LAS DEMANDAS DE AUMENTO SUELEN REFLEJAR DEMANDAS DE POSICIÓN, PRESTIGIO Y RECONOCIMIENTO, Y NO PESOS Y CENTAVOS POR SÍ MISMO. PARA STRANGER EL SALARIO SOLAMENTE TOMA IMPORTANCIA CUANDO LOS PRECIOS SON ALTOS, LO MISMO QUE CUANDO SE ACERCA LA VEJEZ, AUNQUE EN SÍ LO QUE MÁS SE DESEA DEL TRABAJO ES LA SEGURIDAD Y NO EL SUELDO ESTA PREFERENCIA SE MANIFIESTA EN FUNCIÓN DE LOS PERÍODOS POR LOS QUE ATRAVIESA EL EMPLEADO.

RELACIONADO CON ESTA HIPÓTESIS, ESTÁN LOS RESULTADOS DE UN ESTUDIO DE NEALEY (1964), ACERCA DE LAS PREFERENCIAS DE LOS TRABAJADORES. APLICÓ CUESTIONARIOS A

(5) BLUM, OP. CIT. PÁG. 500.

1000 MIEMBROS DEL SINDICATO DE LA INTERNACIONAL BROTHERHOOD OF ELECTRICAL WORKERS, SE PEDÍA QUE INDICARAN SU PREFERENCIAS POR AUMENTOS DE SUELDOS, VACACIONES MÁS LARGAS, SEMANAS DE TRABAJO MÁS CORTAS, SEGURO COMPLETO DE HOSPITAL, AUMENTO DE PENSIÓN O UNA TIENDA SINDICAL. LOS RESULTADOS MÁS RELEVANTES OBTENIDOS SON: EL SEGURO DE HOSPITAL FUE LO PREFERIDO POR MUCHOS, LAS PENSIONES SE CONSIDERARON MÁS IMPORTANTES POR LAS PERSONAS DE MAYOR EDAD, Y EN TODAS LAS EDADES LO MÁS BAJO FUE LA SEMANA MÁS CORTA DE TRABAJO. (6)

PARA QUE UN EMPLEADO CONSIDERE QUE SU TRABAJO ES SATISFACTORIO EN FUNCIÓN DE SU SALARIO, ES INDISPENSABLE QUE SIENTA QUE SU TRABAJO ESTÁ EQUITATIVAMENTE REMUNERADO EN PROPORCIÓN CON SUS APTITUDES, SU ESFUERZO Y EL SUELDO DE SUS COMPAÑEROS DEL MISMO NIVEL, QUE CON SU SALARIO PUEDE OBTENER UNA SERIE DE SATISFACTORES FÍSICOS Y PSICOLÓGICOS, QUE SU TRABAJO ES AGRADABLE Y NO UNA RUTINA DIARIA Y MONÓTONA. EN LA MEDIDA QUE ESTOS ELEMENTOS SEAN REMUNERATIVOS, PODRÁ HABER SATISFACCIÓN LABORAL EN RELACIÓN A SU SUELDO.

(6) BLUM, OP. CIT. PÁG. 502.

2.1.2.2. EL PUESTO.

ESTE FACTOR JUEGA UN PAPEL IMPORTANTE, NO SÓLO EN LA SATISFACCIÓN LABORAL, SINO TAMBIÉN EN EL DESARROLLO DE UNA EMPRESA. A TRAVÉS DE EL PUESTO, SE DEFINEN LAS ACTIVIDADES QUE DESARROLLA EL EMPLEADO QUE LO OCUPA, ASÍ COMO, LAS RELACIONES DE ESTAS ACTIVIDADES CON LOS DEMÁS PUESTOS; PROPORCIONA LOS MEDIOS PARA DIVIDIR Y ASIGNAR LA AUTORIDAD, LO MISMO QUE LA RESPONSABILIDAD DE LOS EMPLEADOS QUE LOS OCUPAN: ESTABLECE LAS BASES PARA LA SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DE LOS EMPLEADOS; LO MISMO QUE FACILITA LA EVALUACIÓN DE SU DESEMPEÑO Y DETERMINA EL SALARIO.

EN FORMA TRADICIONAL, LOS PUESTOS FUERON DISEÑADOS TOMÁNDOSE COMO BASE LAS NECESIDADES TÉCNICAS Y DE PRODUCCIÓN MÁS QUE LAS HUMANAS. (7) ESTO OCASIONÓ QUE AL NO CONSIDERAR AL FACTOR HUMANO, LAS ACTIVIDADES NO ESTABAN POR COMPLETO ORGANIZADAS, DANDO COMO RESULTADO CONFUSIÓN, CONFLICTOS INTERPERSONALES Y FRUSTACIÓN. EL DESCONTENTO DE LOS EMPLEADOS SE MANIFESTABA CON UN CIERTO RECHAZO HACIA LOS PUESTOS QUE OCUPABAN.

(7) CHRUDEN OP, CIT. PÁG. 47.

ESTE DESCONTENTO DE LOS EMPLEADOS EN RELACIÓN AL PUESTO QUE OCUPAN, ORIGINÓ QUE SE REDISEÑARAN Y UN REQUISITO DEL DISEÑO DE LOS PUESTOS ES EL RECONOCIMIENTO NO SÓLO DE LAS NECESIDADES TÉCNICAS Y DE PRODUCCIÓN, SINO TAMBIÉN EL DE CONSIDERAR LAS NECESIDADES PSICOLÓGICAS DE LOS EMPLEADOS Y SU BIENESTAR. LA ADECUACIÓN DE LOS PUESTOS A LOS EMPLEADOS HACE POSIBLE LA SATISFACCIÓN DEL TRABAJO Y LA SENSACIÓN DE IDENTIFICACIÓN CON EL PUESTO Y LA EMPRESA. LA SATISFACCIÓN DERIVADA DEL TRABAJO PUEDE REPRESENTAR LA MAYOR FUENTE DE MOTIVACIÓN PARA LOS EMPLEADOS, LO CUAL LO INDUCIRÁ A DAR SU MAYOR ESFUERZO.

2.1.2.3. DESARROLLO.

LAS PERSONAS HACEN COSAS PARA ALCANZAR CIERTOS FINES. EL HOMBRE TIENE COMO MOTIVO PARA EMPRENDER UNA ACCIÓN, LA ESPERANZA DE QUE SU ACTO LO LLEVARÁ A UN ESTADO MÁS SATISFACTORIO QUE EL PRESENTE. (VROOM, 1984)

LOS EMPLEADOS REQUIEREN DE UN CONTÍNUO DESARROLLO PARA SATISFACER SU NIVEL DE ASPIRACIÓN. ANHELANDO PODER, PUEDE DEDICAR SU ESFUERZO, TIEMPO Y OTROS RECURSOS PARA CONVERTIRSE EN EL PRESIDENTE DE UNA GRAN EMPRESA; ANHELANDO STATUS, PUEDE TRATAR DE ABRIRSE CAMINO HACIA LOS CIRCULOS SOCIALES "ADECUADOS", ETC.

ES POR ELLO, QUE EN LAS ORGANIZACIONES SE IMPULSA EL DESARROLLO DE LOS EMPLEADOS A TRAVÉS DEL ENTRENAMIENTO O LA CAPACITACIÓN EN EL TRABAJO. LAS EMPRESAS HAN TRATADO POR ESTOS MEDIOS DE APROVECHAR EN SU TOTALIDAD LAS CAPACIDADES DE LOS EMPLEADOS EN BENEFICIO MUTUO, FACILITÁNDOLES LOS CURSOS NECESARIOS, DANDO ASÍ LA OPORTUNIDAD DE SUPERACIÓN.

ANTERIORMENTE ESTA LABOR DE CAPACITACIÓN ERA DESEMPEÑADA POR LOS CAPATACES O LOS SUPERVISORES, SOBRE ELLOS PESABA LA RESPONSABILIDAD DEL DESARROLLO DEL INDIVIDUO CON RESPECTO A LAS FUNCIONES A DESEMPEÑAR EN LA EMPRESA. ACTUALMENTE LA GERENCIA MODERNA FACILITA EL ENTRENAMIENTO DE SU PERSONAL EN FORMA MÁS ORDENADA Y CIENTÍFICA A TRAVÉS DE PERSONAL ESPECIALIZADO. EL PRINCIPAL PROPÓSITO DE LA CAPACITACIÓN ES LA DE DESARROLLAR EMPLEADOS QUE CONTRIBUYAN DE UNA MANERA MÁS EFECTIVA A LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA Y QUE OBTENGAN MÁS SATISFACCIÓN Y AJUSTE EN SU TRABAJO. CON EL DESARROLLO QUE ALCANZA EL EMPLEADO, NO SÓLO SE CUBRE SU NIVEL DE ASPIRACIONES, SINO QUE LAS ACTIVIDADES DENTRO DE LA EMPRESA SE REALICEN CON MÁS INTERÉS, SEA MÁS LEAL HACIA LA EMPRESA Y MÁS PRODUCTIVO. (8) CON -

-
- (8) CLAY SMITH H. & JOHN H. WAKELEY. PSICOLOGÍA DE LA CONDUCTA INDUSTRIAL. MÉXICO, ED. MC. GRAW HILL, 1977. - PÁG. 215.

JUNTAMENTE CON LA SATISFACCIÓN QUE PRODUCE EN EL EMPLEADO EL RECONOCIMIENTO, SEGURIDAD Y AUTOREALIZACIÓN DE SU DESARROLLO.

2.1.2.4. EL GRUPO DE TRABAJO.

LAS NECESIDADES SOCIALES CONSTITUYEN EN EL TRABAJO UNA DE LAS MOTIVACIONES MÁS FUERTES, LOS COMPAÑEROS O GRUPO DE TRABAJO TAMBIÉN SON CONSTANTES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL, LOS GRUPOS DE TRABAJO INFLUYEN PARA QUE EL EMPLEADO DISFRUTE SU TRABAJO. LOS GRUPOS DE TRABAJO SON LA UNIDAD BÁSICA CON LA QUE SE CONSTITUYEN LAS ORGANIZACIONES, PROPORCIONAN UN SISTEMA EN EL QUE LOS EMPLEADOS PUEDEN SATISFACER SUS NECESIDADES PSICOLÓGICAS Y SOCIALES AL MISMO TIEMPO QUE EL TRABAJO ADELANTA.

WALKER Y GUESTER (1952), HAN OBSERVADO QUE EN LAS EMPRESAS DONDE SE REALIZA PRODUCCIÓN DE MASA, LOS EMPLEADOS CARENTES DE OPORTUNIDAD PARA ESTABLECER RELACIONES SOCIALES ENCUENTRAN QUE SU TRABAJO NO LES SATISFACE, Y ESTA CARENCIA SE REFLEJA EN EL DESCENSO DE LA PRODUCCIÓN, AUMENTANDO EL AUSENTISMO. UN EJEMPLO DE ESTO SE HA COMPROBADO EN EMPRESAS DE PRODUCCIÓN MASIVA, TALES COMO LA INDUSTRIA DEL AUTÓMOVIL, EN DONDE

LA BAJA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES ESTÁ MOTIVADA POR LA ESCASEZ DE CONTACTOS SOCIALES, DEBIDO A LA PRESIÓN IMPERSONAL DE LAS ACTIVIDADES. (9)

PARA UNA PERSONA, EL SIGNIFICADO QUE TIENE LA ORGANIZACIÓN, LO DETERMINAN EN BUENA PARTE LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO. EN EL MEDIO LABORAL LAS PERSONAS DESEAN REALIZARSE ENTRE SÍ Y SENTIR QUE FORMAN PARTE DE LA EMPRESA; GENERALMENTE ESTO SE LOGRA DE MANERA INDIRECTA, A TRAVÉS DE SU PERTENENCIA AL GRUPO INFORMAL DE LA EMPRESA. LA IDENTIFICACIÓN CON EL GRUPO ES UNA DE LAS CARACTERÍSTICAS MÁS RELEVANTES DE LOS GRUPOS INFORMALES, CUANDO ÉSTA SE LOGRA ES MÁS PROBABLE LA UNIFICACIÓN CON LA EMPRESA, PUESTO QUE SE SIENTE ACEPTADO AL MISMO TIEMPO QUE SATISFACE SUS OBJETIVOS PERSONALES DE SOCIALIZACIÓN.

2.1.2.5. Oportunidades de Ascenso.

LAS POSIBILIDADES DE PROSPERAR SON DE GRAN IMPORTANCIA PARA EL EMPLEADO QUE SE PREOCUPA POR ASCENDER, LOS PROFESIONISTAS Y DIRIGENTES TIENEN DENTRO

(9) SMITH, OP. CIT. PÁG. 43.

DE SU PROPIO CONTROL INDIVIDUAL EL FACTOR DE ASCENSO. PARA LOS EMPLEADOS, EL PROGRESO VA UNIDO AL MÉRITO Y A LA CAPACIDAD, PERO, EN ALGUNAS EMPRESAS ESTO ESTÁ UNIDO A LA ANTIGUEDAD, DE TAL FORMA QUE SE INCLUYE EN LOS CONTRATOS DE TRABAJO Y DENTRO DE SUS POLÍTICAS, POR LO QUE EN OCASIONES, LOS EMPLEADOS JÓVENES, AMBICIOSOS Y CAPACITADOS NO SON ASCENDIDOS A CAUSA DE LOS ACUERDOS DEL PERSONAL MÁS VETERANO. ÉSTO CONSTITUYE UN PROBLEMA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL SOBRE TODO EN LOS UNIVERSITARIOS AL DARSE CUENTA, QUE LAS OPORTUNIDADES SON MÁS LENTAS EN PRESENTARSE DE LO QUE ELLOS CREÍAN. ALGUNOS ESTUDIOS MUESTRAN QUE LOS GRADUADOS UNIVERSITARIOS SELECCIONAN MINUCIOSAMENTE SUS EMPLEOS, PORQUE PIENSAN QUE TENDRÁN UNA BUENA OPORTUNIDAD PARA ASCENDER. (10)

EL ASCENSO IMPLICA UN CAMBIO DE ASIGNACIÓN DE UN NIVEL INFERIOR A OTRO SUPERIOR EN LA EMPRESA, POR LO GENERAL EL NUEVO PUESTO PROPORCIONA AL EMPLEADO UN AUMENTO DE PAGA Y DE STATUS PERO EXIGE MÁS DE ÉL, EN TERMINOS DE APTITUD Y RESPONSABILIDAD A EJERCER.

(10) CHRUDEN, OP. CIT, PÁG. 38.

LOS ASCENSOS PERMITEN QUE UNA EMPRESA UTILICE CON MÁS EFECTIVIDAD CUALQUIER TALENTO O HABILIDAD QUE LOS EMPLEADOS HAYAN PODIDO DESARROLLAR EN SU TRABAJO. LA OPORTUNIDAD DE ASCENDER REPRESENTA PARA EL EMPLEADO - UN INCENTIVO PARA MEJORAR, UNA RECOMPENSA A SU ESFUERZO Y A SU EFICIENCIA Y POR TANTO UN SENTIMIENTO DE SATISFACCIÓN HACIA SU TRABAJO. NO OBSTANTE A ÉSTO, SE PERCIBE UNA DISMINUCIÓN EN LA IMPORTANCIA DE LOS ASCENSOS CON EL AUMENTO DE LA EDAD, POSIBLEMENTE POR LA PROXIMIDAD A LA JUBILACIÓN. (11)

2.1.2.6. LA EDAD.

LAS SATISFACCIONES QUE SE ESPERAN DEL TRABAJO DEPENDE EN PARTE DE LA EDAD QUE SE TIENE. DENTRO DEL - MUNDO LABORAL DEL HOMBRE, LA MAYORÍA DE LOS EMPLEADOS TIENEN ENTRE LOS DIESESiete Y SESENTA Y CINCO AÑOS - APROXIMADAMENTE, LA VARIACIÓN DE EDAD ES MUY AMPLIA, EN CADA UNA DE ELLAS SE LLEGAN A PRESENTAR DIFERENCIAS EN CUANTO A SUS NECESIDADES PSICOLÓGICAS, QUE - CAMBIAN EN FUNCIÓN DE LA EDAD, ESTOS CAMBIOS AFECTAN LAS ACTITUDES HACIA EL TRABAJO.

(11) HALLER GILMER B. VON. PSICOLOGÍA INDUSTRIAL. ED. MARTÍNEZ ROCA. BARCELONA. 1971. PÁG. 264;

EL JOVEN DESEA Y SE PREOCUPA PORQUE SE DEN CAMBIOS, POSEE EL IMPULSO SUFICIENTE PARA ENTRAR EN COMPETENCIA CON LOS DEMÁS INTEGRANTES DE LA EMPRESA, DESEA Y ESPERA EL DESAFÍO, EN ÉL RESIDE EL CAMINO DEL TIEMPO. POR EL CONTRARIO, EN LA MADUREZ EL CAMBIO ES MAL RECIBIDO Y RECHAZADO, EN ESTA ETAPA DESAPARECEN LOS SUEÑOS DE LOS DÍAS MEJORES Y EL MUNDO SE ESTRECHA, HUYE DE LA COMPETENCIA AL CONTRARIO DE LA GENTE JOVEN, SIENDO LA POSICIÓN SOCIAL UNO DE LOS FACTORES QUE TIENEN MAYOR IMPORTANCIA EN LA MADUREZ. CUANDO EL STATUS ALCANZADO EN ESTA ETAPA ES INFERIOR, SE PUEDE APRECIAR QUE LAS PERSONAS MADURAS CAEN EN UN ESTADO DEPRESIVO.

Á MEDIDA QUE DECRECE EL VIGOR FÍSICO Y LA ACTIVIDAD SEXUAL, SE INSTAURA EN ALGUNAS PERSONAS UN ESTADO QUE SE DENOMINA "REBELIÓN DE LA MADUREZ" (BROWN, (1955). HABITUALMENTE, ESTO OCURRE PRIMERO EN LOS TRABAJADORES Y MÁS TARDE EN LOS DIRECTIVOS Y PROFESIONISTAS, EN LA MAYORÍA SOBREVIEENE EN FORMA DE PÉRDIDA DE ILUSIONES Y DEBILIDAD PARA COMPETIR CON LOS DEMÁS INTEGRANTES DE LA EMPRESA.

ESTA REBELIÓN SUCEDE CUANDO EL HOMBRE NO PUEDE ALEGAR LA INEXPERIENCIA DE LA JUVENTUD, NI LAS FLAQUE

ZAS DE LA EDAD AVANZADA, TAMBIÉN VEMOS CON FRECUENCIA QUE EL HOMBRE MADURO EXPRESA SENTIMIENTOS CULPABLES DE FRACASO Y SE MOLESTA POR NO HABER REALIZADO EL TRABAJO EN FORMA ADECUADA. EN ESTA ETAPA DE LA VIDA, FRECUENTEMENTE APARECE LA AGRESIÓN HACIA LA FAMILIA, AMIGOS Y LA EMPRESA; LA MADUREZ TRAE CONSIGO LA ACTIVACIÓN DE - VIEJOS CONFLICTOS, SON MUY FRECUENTES LOS SENTIMIENTOS DE FRUSTACIÓN, DEPRESIÓN, EXAGERACIÓN DE LA AUTOCRÍTICA, MIEDO AL FUTURO, FALTA DE AUTOESTIMA, ETC... SIEN- TE AMENAZADA SU SEGURIDAD Y CAPACIDAD PARA EL TRABAJO, TODOS ESTOS SENTIMIENTOS OCASIONAN QUE EL INDIVIDUO NO ENCUENTRE SATISFACCIÓN EN LAS LABORES REALIZADAS, Y - ORIGINA LA NECESIDAD DE RESTAURAR SUS METAS Y VALORES, SOPESA LAS ALTERNATIVAS PARA RECOBRAR EL CONTROL DE SU VIDA Y EL ASEGURAR SU PORVENIR. (12)

A MEDIDA QUE LOS EMPLEADOS ENVEJECEN, LA SEGURIDAD FINANCIERA SE CONVIERTE EN LO MÁS IMPORTANTE, POR EL TEMOR A SER DESPEDIDOS Y LA DIFICULTAD QUE REPRESENTA EL VOLVER A SER CONTRATADOS. NO OBTANTE, ALGUNAS ORGANIZACIONES MANTIENEN POLÍTICAS MÁS FLEXIBLES EN CUANTO A LA EDAD AVANZADA DE SUS EMPLEADOS, SIEMPRE

(12) HALLER G. OP. CIT. PÁG. 112.

QUE CONTINÚEN SIENDO EFICIENTES Y FÍSICAMENTE CAPACES PARA TRABAJAR.

EN CADA CAMBIO DE EDAD, EXISTE UNA COMPENSACIÓN, CUANDO DISMINUYEN CIERTAS CAPACIDADES OTRAS AUMENTAN. LA GENTE DE EDAD AVANZADA, PUEDE COMPENSAR LA LENTITUD EN ALGUNAS TAREAS POR EL TRABAJO CONTINUO Y UNA BUENA ASISTENCIA, ESTAS PERSONAS SUELEN PRESENTAR MAYOR ESTABILIDAD EN SU PERMANENCIA EN EL TRABAJO, LO QUE LLEGA A SER DE UNA GRAN IMPORTANCIA PARA LAS EMPRESAS EN DONDE LOS PERÍODOS DE ADIESTRAMIENTO SON LARGOS Y CAROS. ENTRE LOS RAZONAMIENTOS PARA DISCRIMINAR AL EMPLEADO DE EDAD AVANZADA, SE DICE QUE TIENE MÁS PELIGRO DE ACCIDENTES QUE LOS JÓVENES. SIN EMBARGO, TITFIN (1942), EN UN ESTUDIO DE 9000 OBREROS DE LA INDUSTRIA DEL ACERO, DEMOSTRÓ QUE LA GENTE MAYOR CORRE MENOS PELIGRO DE ACCIDENTES QUE LOS TRABAJADORES JÓVENES.

(13)

OTRO RAZONAMIENTO ES EL AUSENTISMO, AL RESPECTO, EN ESTUDIOS REALIZADOS EN LA BAKER CHOCOLATE DIVISIÓN DE LA GENERAL FOODS COMPANY, SE COMPROBÓ QUE LA AUSENCIA TOTAL POR EMPLADO ES UN FACTOR FAVORABLE A LOS -

(13) HALLER G, OP. PÁG. 307.

TRABAJADORES DE EDAD AVANZADA. (14)

EN CUANTO AL RENDIMIENTO, SE PUEDE DECIR QUE EXISTE Poca EVIDENCIA DE QUE LOS EMPLEADOS DE EDAD AVANZADA RINDAN MENOS QUE LOS JÓVENES. BROWERS (1952), SEÑALÓ UN HALLAZGO, EN REFERENCIA A LAS MUJERES MAYORES (45 A 60 A); ÉSTAS FUERON CONSIDERADAS MÁS EFICIENTES QUE LAS JÓVENES EN UN PORCENTAJE DE 7 PUNTOS, A PESAR DE QUE A MENUDO LAS MUJERES DE MENOS DE 30 AÑOS ERAN MENCIONADAS JUSTAMENTE COMO TRABAJADORAS RÁPIDAS. (15)

EN CONCLUSIÓN, SE PUEDE MENCIONAR QUE CUALQUIERA QUE SEA LA EDAD DE LOS EMPLEADOS, LA SATISFACCIÓN QUE VA A RECIBIR DE SU TRABAJO ESTÁ EN FUNCIÓN DE SUS NECESIDADES, LO QUE ESPERA DE ÉL, SUS METAS Y SUS ASPIRACIONES.

(14) HALLER, OP. CIT. PÁG. 308.

(15) IBID. PÁG. 317.

2.1.2.7. LA SALUD.

UN RECURSO CON EL QUE CUENTAN LOS EMPLEADOS DE UNA ORGANIZACIÓN ES LA SALUD, Y ÉSTA NO DEBE ENTENDERSE SIMPLEMENTE COMO LA AUSENCIA DE ENFERMEDAD, SINO COMO UN ESTADO DE BIENESTAR FÍSICO, MENTAL Y SOCIAL, QUE PERMITA EL DESARROLLO DE LA PERSONALIDAD. ACTUALMENTE EXISTE MÁS PREOCUPACIÓN POR LA SALUD DE LOS EMPLEADOS, SE TRATA DE PROPORCIONAR A ÉSTOS LAS MEJORES CONDICIONES DE TRABAJO QUE PROTEJAN SU SALUD. EN MÉXICO, LAS CONDICIONES DE SALUD GENERAL DE LA POBLACIÓN DEJAN MUCHO QUE DESEAR, EXISTEN ENFERMEDADES QUE SON UN CONSTANTE AZOTE Y RESTAN MUCHO LA FUERZA DE TRABAJO DEL PAÍS; LAS PRINCIPALES SON DEL APARATO RESPIRATORIO Y EN SEGUNDA LAS DEL APARATO DIGESTIVO, LAS ENFERMEDADES OCASIONAN FRECUENTES AUSENCIAS EN EL TRABAJO, REPERCUTIENDO EN FORMA NEGATIVA EN EL DESARROLLO INTEGRAL DEL PAÍS. (16).

EN LA SOCIEDAD MODERNA SE ESPERA QUE EL EMPRESARIO PROPORCIONE UN AMBIENTE DE TRABAJO QUE SALVAGUARDE A LOS EMPLEADOS DE PELIGROS TALES COMO; CONTAMINANTES ATMOSFÉRICOS, ELEVADOS NIVELES DE RUIDO, ILUMINACIÓN DEFICIENTE, ETC. PARA ELLO SE HAN ESTABLECIDO

(16) ARIAS GALICIA, F. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. MÉXICO, ED. TRILLAS, 1986. PÁG. 357.

PROGRAMAS EMPRESARIALES DE SALUD, MISMO QUE TIENE ÉXITO EN FUNCIÓN DE LA ESTIMULACIÓN QUE SE DA A LOS EMPLEADOS PARA DESPERTAR SU INTERÉS.

LAS ACTIVIDADES E INTERÉS DE LOS GERENTES Y SUPERVISOR HACIA LOS EMPLEADOS EN LA IMPLANTACIÓN DE PROGRAMAS DE SALUD Y SEGURIDAD, ES DE VITAL IMPORTANCIA PARA LAS NECESIDADES DE LOS EMPLEADOS Y LA ORGANIZACIÓN. LA REDUCCIÓN DE ENFERMEDADES LABORALES CONDUCE A UNA ARMONÍA EN EL LOGRO DE OBJETIVOS QUE SERÁN MUTUAMENTE SATISFACTORIOS.

2.1.2.8. AMBIENTE DE TRABAJO.

LOS ELEMENTOS DEL AMBIENTE DE TRABAJO DE UNA ORGANIZACIÓN SON: LAS PERSONAS, LOS RECURSOS FÍSICOS, EL CLIMA, LAS CONDICIONES ECONÓMICAS Y MERCANTILES.

EL PRIMER ELEMENTO LO CONSTITUYEN LAS PERSONAS QUE INTERACTÚAN Y REALIZAN EL TRABAJO DE UNA EMPRESA, SON LOS RECURSOS INDISPENSABLES, DETERMINAN LA DISPONIBILIDAD DE OTROS RECURSOS PARA LA EMPRESA, LO QUE ÉSTA HACE Y LA FORMA EN QUE FUNCIONA. LOS RECURSOS FÍSICOS SUELEN DETERMINAR LA UBICACIÓN DE LA EMPRESA, LA MATERIA PRIMA E INSTALACIONES. EL CLIMA AFECTA LA UBICACIÓN Y LAS OPERACIONES DE LA EMPRESA. LAS CONDICIONES

ECONÓMICAS Y MERCANTILES SE REFIEREN AL CAMPO DE ACCIÓN SI SE PAGA SATISFACTORIAMENTE POR LOS PRODUCTOS O SERVICIOS DE UNA ORGANIZACIÓN, ÉSTA PUEDE PROSPERAR Y MANTENER UN CLIMA DE SATISFACCIÓN EN SUS EMPLEADOS POR LA REMUNERACIÓN Y PRESTIGIO QUE LA EMPRESA LES DA.

2.1.2.9. LA PERSONALIDAD DEL EMPLEADO.

UN ELEMENTO MÁS QUE CONTRIBUYE A LA SATISFACCIÓN LABORAL ES LA PERSONALIDAD DEL EMPLEADO, SIENDO UNA DE SUS DIMENSIONES LA ESTABILIDAD EMOCIONAL, ÉSTA TIENE PROBABILIDAD DE PONERSE DE MANIFIESTO EN LA SATISFACCIÓN O INSATISFACCIÓN LABORAL.

"ES PROBABLE QUE LOS ESTABLES E INESTABLES MUESTREN POCAS DEFIERENCIAS EN EL TRABAJO, SIN EMBARGO, CUANDO SE EJERCEN PRESIONES Y SE DESARROLLAN SITUACIONES DIFÍCILES, LAS MOLESTIAS PEQUEÑAS ADQUIEREN UNA GRAN IMPORTANCIA Y ES POSIBLE QUE UN INDIVIDUO REACCIONE ANTE ESTAS SITUACIONES EN PROPORCIÓN A SU ESTABILIDAD.

UNA DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS EMOCIONALMENTE INESTABLES, ES EL GRADO HASTA EL CUAL PERMITE QUE UNA SITUACIÓN DADA AFECTE A OTRA TOTALMENTE DIFERENTE O AL RENDIMIENTO EN SU TRABAJO, ESTE TIPO DE PERSONA

NAS SON LAS QUE LLEVAN CONSIGO LAS SITUACIONES DEL TRABAJO AL HOGAR Y VICEVERSA, CON MAYOR FRECUENCIA QUE EL INDIVIDUO EMOCIONALMENTE ESTABLE, ES EL CASO DEL EMPLEADO QUE TIENE PROBLEMAS CON LA ESPOSA ANTES DE ENTRAR A TRABAJAR, Y DE AHÍ DERIVA UNA SERIE DE ACTITUDES NEGATIVAS CON RESPECTO AL ÁREA DE TRABAJO, HACIENDO APARECER A ÉSTE COMO INSATISFACTORIO. " (17)

LA ESTABILIDAD EMOCIONAL DEL HOMBRE SE REFLEJA EN EL DESEO DE ESTAR EN UNA SITUACIÓN ARMÓNICA CON SUS NECESIDADES, A TRAVÉS DE LA CANALIZACIÓN DE ÉSTAS PARA PROCURAR SU SATISFACCIÓN; ES POR ELLO QUE EL HOMBRE SIEMPRE BUSCA COSAS NUEVAS, POSIBLEMENTE ESTO ES LO QUE LO HACE PROGRESAR DESDE LA ANTIGUEDAD. POSEE UNA SERIE DE CAPACIDADES PSICOLÓGICAS Y CARACTERÍSTICAS PROPIAS, QUE CONSTANTEMENTE TIENEN QUE PONER EN JUEGO PARA LOGRAR SU AUTORREALIZACIÓN, SIENDO EL TRABAJO UNO DE LOS MEDIOS PARA CANALIZAR LA INCONFORMIDAD HACIA OBJETIVOS VALIOSOS Y DE ESA FORMA RESTAURAR SU EQUILIBRIO EN LA SATISFACCIÓN DE SUS NECESIDADES.

EN EL AMBIENTE LABORAL ES IMPORTANTE CONOCER LOS NIVELES DE SATISFACCIÓN QUE EXISTEN, PARA ELLO SE

(17) GARCÍA SAMANO D. CRISTINA. ELABORACIÓN DE UNA ESCALA DE ACTITUDES HACIA EL TRABAJO. TESIS UNAM 1979, PÁG. 94

HAN UTILIZADO VARIOS MÉTODOS, UNO DE LOS MÁS USADOS ES EL MÉTODO DE RECOPIACIÓN DE DATOS, SE REALIZA POR MEDIO DE ENTREVISTAS Y CUESTIONARIOS ESTRUCTURALES, A ESTE MÉTODO TAMBIÉN SE LE HA LLAMADO ESCALAS DE ACTITUD, POR MEDIO DE ESTOS CUESTIONARIOS ES POSIBLE DETERMINAR LOS DIFERENTES ASPECTOS DEL TRABAJO QUE PROPORCIONAN SATISFACCIÓN A LOS EMPLEADOS. PARA EFECTOS DE ESTOS CUESTIONARIOS LA SATISFACCIÓN LABORAL SE DEFINE COMO: "... LA EXPRESIÓN VERBAL DE LOS SENTIMIENTOS MANTENIDOS POR LOS EMPLEADOS ACERCA DE DIFERENTES ASPECTOS DE TRABAJO". (18)

DENTRO DE LOS INVESTIGADORES QUE HAN UTILIZADO EL MÉTODO DE RECOPIACIÓN DE DATOS, ESTÁN: CARLSON, LAURIE, ROSENSTEEL Y CRISSEY (1963), ELLOS UTILIZARON UN CUESTIONARIO FORMADO POR REACTIVOS QUE TENÍAN DOS ALTERNATIVAS. ESTOS AUTORES SOSTIENEN QUE LA CONTESTACIÓN DE AMBAS RESPUESTAS PERMITEN CONOCER LA NECESIDAD EN EL EMPLEO Y LA SITUACIÓN DE TRABAJO EN LA QUE LABORA EL PERSONAL DE ESTUDIO.

POR LO EXPUESTO EN ESTE TEMA, PODEMOS DEFINIR A LA SATISFACCIÓN LABORAL COMO: EL AJUSTE O SOLUCIÓN DE UNA

(18) DUNNETTE, D. MARVIN & WAYNE K. KICHNER. PSICOLOGÍA INDUSTRIAL. MÉXICO. ED. TRILLAS, 1977. PÁG. 160.

CARENCIA A TRAVÉS DE CONDUCTAS O ACTITUDES DIRIGIDAS A LA OBTENCIÓN DEL OBJETO META. LA SATISFACCIÓN REPRESENTA UN ESTADO IDEAL HACIA EL CUAL TIENDE TODO INDIVIDUO.

2.2. INSATISFACCIÓN LABORAL.

PARA MUCHOS INDIVIDUOS, EL TRABAJO ES UNA EXPERIENCIA MUY SATISFACTORIA; SIN EMBARGO, PARA OTROS ES FUENTE DE POCAS SATISFACCIONES Y EN OCASIONES REPRESENTA INCLUSO UN SACRIFICIO DE TIEMPO QUE DEBE HACER PARA GANAR EL DINERO QUE NECESITA PARA ADQUIRIR ALGO DE LO QUE BUSCA EN LA VIDA. ES EVIDENTE QUE LA INSATISFACCIÓN LABORAL VA ASOCIADA A MENUDO CON UNA DESADAPTACIÓN A LAS ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN.

AL TRABAJADOR INSATISFECHO LE ES DIFÍCIL ADAPTARSE A LAS NORMAS DEL TRABAJO O A LAS EXIGENCIAS DEL EMPRESARIO, SE CARACTERIZA POR SER MENOS SIMPÁTICO Y AMABLE, ESTÁ MÁS DESEQUILIBRADO EMOCIONALMENTE, MUESTRA MAYOR HASTÍO, ENSUEÑO Y DESCONTENTO GENERAL, QUE SUS COMPAÑEROS. EL EMPLEADO INSATISFECHO TIENE POCO O NINGÚN SENTIMIENTO DE IDENTIFICACIÓN CON SU TRABAJO, LA ORGANIZACIÓN O CON LA SOCIEDAD.

2.2.1. LAS CAUSAS DE LA INSATISFACCIÓN.

ENTRE LAS POSIBLES CAUSAS QUE GENERAN LA INSATISFACCIÓN SE ENCUENTRA; LA INCAPACIDAD PARA COLOCARSE EN UN EMPLEO DONDE PUEDA DESARROLLARSE, LIMITÁNDOSE EN SU DESARROLLO, LIMITACIÓN EN SU PREPARACIÓN ACADÉMICA POR FALTA DE ORIENTACIÓN VOCACIONAL, INSEGURIDAD PERSONAL ES DECIR INESTABILIDAD EMOCIONAL; DESADAPTACIÓN DEL EMPLEADO POR ACTIVIDADES AJENAS A SUS APTITUDES, TRABAJO ENAJENANTE EN DONDE EL EMPLEADO TIENE POCAS PARTICIPACIÓN O NO LE ES PERMITIDO MANIFESTAR SUS CAPACIDADES; LAS CONDICIONES EN LAS QUE REALIZA SU TRABAJO O TAL VEZ LAS RELACIONES SOCIALES CON SUS JEFE Y COMPAÑEROS NO SON LAS ADECUADAS. POR TODAS ESTAS CAUSAS, EL EMPLEO TIENDE A SER INSATISFACTORIO Y PROPICIO PARA LAS CONDUCTAS NEGATIVAS DEL EMPLEADO. (19)

2.2.2. CONSECUENCIAS DE LA INSATISFACCIÓN.

LA INSATISFACCIÓN LABORAL SUELE SER CAUSA DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL, EL AUSENTISMO, LA APATÍA, ETC. CUANDO LAS ACTIVIDADES A REALIZAR EN EL TRABAJO SON MÍ

(19) CHRUDEN, OP. CIT. PÁG. 38.

NIMAS, ES FÁCIL QUE SE PRESENTE LA INSATISFACCIÓN, COMO CAUSA DE LA OCIOSIDAD Y EL ABURRIMIENTO QUE SE PRODUCE CUANDO EL TRABAJO NO ESTÁ SUPERVISADO Y ORGANIZADO LO SUFICIENTE PARA CREAR EN EL EMPLEADO LA OPORTUNIDAD O LA ESTIMULACIÓN PARA MANTENERLO OCUPADO. ASÍ SE DEMUESTRA POR EJEMPLO: "... EN UN ESTUDIO REALIZADO SOBRE 2000 INVESTIGACIONES, MUESTRAN QUE CUANDO MÁS ALTO ES EL NIVEL DE LA OCUPACIÓN, TANTO MAYOR ES EL DE SATISFACCIÓN LABORAL". (20)

LA INSATISFACCIÓN LABORAL TIENDE TAMBIÉN A PRESENTARSE EN RELACIÓN A LA EDAD DEL EMPLEADO. EN VEINTITRES ESTUDIOS REALIZADOS SOBRE ESTE FACTOR, SE DESTACÓ QUE LA INSATISFACCIÓN SE PRESENTA CUANDO LOS EMPLEADOS ESTAN EN LA MITAD O FINALES DE LOS VEINTE AÑOS Y AL PRINCIPIO DE LOS TREINTA, DESPUÉS DE ESTA EDAD DESAPARECE Y SUFREN UNA RECAÍDA TEMPORAL ALREDEDOR DE LA MEDIANA EDAD. "(21)

SE PUEDE APRECIAR QUE EL ENTUSIASMO INICIAL POR EL TRABAJO ES EVIDENTE EN EL GRUPO MÁS JOVEN, PERO CUALQUIER FRACASO EN EL PROGRESO HACE DESCENDER LA

(20) HALLER, OP. CIT. PÁG. 241.

IBID, PÁG. 242.

SATISFACCIÓN LABORAL DURANTE UN CIERTO TIEMPO, GRADUALMENTE LOS EMPLEADOS REALMENTE INSATISFECHOS SE DESPIDEN DE LOS DEMÁS LUCHAN POR SOBREVIVIR Y PROSPERAR.

OTRO ESTUDIO DEMUESTRA QUE LA INSATISFACCIÓN SE HALLA DIRECTAMENTE RELACIONADA CON LOS INGRESOS, NO TANTO CON LO QUE SE RECIBE, SINO EN COMPARACIÓN CON EL SUELDO DE LOS DEMÁS EMPLEADOS DEL MISMO NIVEL. (22)

LA INSATISFACCIÓN LABORAL TAMBIÉN SE RELACIONA CON EL SISTEMA DE VALORES DE LA CLASE A LA QUE SE PERTENECE, ES DECIR EN UN TRABAJO SE BUSCA ASCENDER Y PROSPERAR, NO SÓLO POR LA REMUNERACIÓN ECONÓMICA QUE SIGNIFICA, SINO POR EL RECONOCIMIENTO PÚBLICO Y LA POSICIÓN, CUANDO ESTO NO SE LOGRA SE CONSIDERA QUE EL EMPLEO ES INSATISFACTORIO. (23)

POR OTRO LADO, LOS AUTORES WALKER Y GUEST (1952), POSTULAN QUE, LA INSATISFACCIÓN CRECE CUANDO EL RITMO DE TRABAJO SE HACE MÁS ESTRICTO, CUANDO SE PASA DEL PUESTO INDIVIDUAL A LA CADENA SECUNDARIA DE ÉSTA. (24)

(22) CHRUDEN, OP. CIT. PAG. 285.

(23) IBID, PAG. 40, 41.

(24) SMITH, OP. CIT. PAG. 276.

EN RELACIÓN CON EL AUSENTISMO, NO EXISTE EVIDENCIA CLARA SOBRE LA INSATISFACCIÓN Y EL AUSENTISMO; DE DIEZ ESTUDIOS REALIZADOS EN ESTE CAMPO POR VROOM (1964), - CUATRO DE ELLOS APOYABAN LA EXISTENCIA DE UNA CORRELACIÓN NEGATIVA, TRES ESTUDIOS NO APOYABAN ESA PREMISA Y LOS OTROS TRES DEMOSTRABAN QUE HABÍA UNA CORRELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN Y AUSENTISMO EN FUNCIÓN DE OTRAS VARIABLES. (25)

EN CONCLUSIÓN, SE PUEDE DECIR, QUE, "LA INSATISFACCIÓN LABORAL ES PRODUCIDA CUANDO LOS BENEFICIOS OBTENIDOS DEL AMBIENTE LABORAL SON MENORES QUE EL NIVEL DE NECESIDADES DEL INDIVIDUO". (BLUM, 1976). (26)

2.3. ESTUDIOS E INVESTIGACIONES SOBRE LA SATISFACCIÓN

LA REVISIÓN DE ESTUDIOS EFECTUADOS EN EL CAMPO DE LA SATISFACCIÓN LABORAL, NOS INDICÓ A ÉSTOS COMO INCOMPLETOS, DEBIDO A LA DIVERSIDAD DE PROBLEMAS RELACIONADOS CON LA SATISFACCIÓN; ES POR ELLO QUE LA MAYORÍA DE AUTORES E INVESTIGADORES HAN ANALIZADO SOLAMENTE ALGUNOS DE LOS FACTORES QUE SE INVOLUCRAN CON LA SATISFAC

(25) BLUM, OP. CIT. PÁGS. 533, 534

(26) GARCÍA, OP. CIT. PÁG. 93.

CIÓN. ENTRE LAS INVESTIGACIONES REPORTADAS SE ENCUEN -
TRAN:

EN UN ESTUDIO REALIZADO POR HOPPOCK EN NEW HOPE,
PENSILVANIA EN 1935, SE ENCONTRÓ QUE DE 351 EMPLEADOS
A LOS QUE SE LES APLICÓ UN CUESTIONARIO DE ACTITUDES -
HACIA EL TRABAJO, EL 15% DE LA MUESTRA TENÍA ACTITUDES
NEGATIVAS O FALTA DE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO. ESTA
CIFRA HIZO QUE HOPPOCK REVISARA SUS DATOS E HICIERA UNA
SERIE DE INVESTIGACIONES MÁS, ESTOS NUEVOS ESTUDIOS LE
REPORTARON NUEVOS ÍNDICES EN UN PROMEDIO DEL 49%. EN -
SUS CONCLUSIONES SEÑALÓ QUE: LA MAYORÍA DE LOS EMPLEA-
DOS ASALARIADOS TIENDEN A TENER SATISFACCIÓN LABORAL -
SIENDO UN PEQUEÑO PORCENTAJE DE ELLOS LOS INSATISFECHOS.
(27)

EN UN ESTUDIO DE VROOM (1964), INVESTIGÓ SOBRE LAS
RELACIONES ENTRE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y ALGUNOS AS -
PECTOS DE LA CONDUCTA EN EL TRABAJO, CLASIFICÓ ESTOS -
ESTUDIOS DE ACUERDO A LAS CONDUCTAS DE TRABAJO EN RELA-
CIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL, ESTOS ESTUDIOS LOS -
AGRUPO EN INVESTIGACIONES DE ROTACIÓN, AUSENTISMO -

(27) BLUM, OP. CIT. PÁG. 525.

Y ACCIDENTES EN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO.

"EN LAS SIETE INVESTIGACIONES EN LAS QUE SE CORRELACIONABAN LA SATISFACCIÓN CON LA ROTACIÓN DE PERSONAL, SE REPORTÓ QUE CUANDO MAYOR ERA LA SATISFACCIÓN DEL PERSONAL, MENOR ERA LA PROBABILIDAD DE SENTIR DESEOS DE ABANDONAR SU EMPLEO. EN LOS ESTUDIOS DE SATISFACCIÓN Y AUSENTISMO, LOS RESULTADOS SE REFLEJAN COMO CONTRADICTORIOS; DE DIEZ ESTUDIOS REALIZADOS EN ESTE CAMPO, CUATRO DE ELLOS APOYABAN LA EXISTENCIA DE UNA CORRELACIÓN NEGATIVA, TRES ESTUDIOS NO APOYABAN ESA PREMISA Y LOS OTROS TRES DEMOSTRABAN QUE LA CORRELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN Y AUSENTISMO ESTABAN EN FUNCIÓN DE OTRAS VARIABLES". (28)

BRAYFIELD Y CROCKETL EN 1955, "EXAMINARON VARIAS INVESTIGACIONES EN LAS QUE SE CORRELACIONABAN LA SATISFACCIÓN LABORAL CON EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO, LLEGANDO A LA CONCLUSIÓN DE QUE NO HABÍA EVIDENCIA DE QUE EXISTIERA CORRELACIÓN ENTRE ESAS DOS VARIABLES, ESTE DESCUBRIMIENTO FUE ALARMANTE PARA LOS QUE RESPALDABAN LA NOCIÓN GENERAL DE "RELACIONES HUMANAS", DE QUE EL PERSONAL SATISFECHO ES MUY PRODUCTIVO. (29)

(28) BLUM, OP. CIT. PÁG. 533.

(29) IBID, PÁG. 534.

HULIN Y SMITH (1964), INVESTIGARON EL GRADO DE SATISFACCIÓN QUE EXISTE ENTRE LOS HOMBRES Y LAS MUJERES EN EL AMBIENTE LABORAL EN UNA MISMA FÁBRICA. SE ESCOGIERON CUATRO FÁBRICAS DISTINTAS; LOS RESULTADOS INDICARON QUE LAS TRES PRIMERAS FÁBRICAS SEÑALABAN A LAS MUJERES COMO MENOS SATISFECHAS Y EN LA CUARTA NO HUBO DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS. (30)

EL OBJETIVO DE ESTE CAPÍTULO FUE EL DE DESTACAR - LA IMPORTANCIA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL DESARROLLO DE LOS EMPLEADOS Y LAS REPERCUSIONES DE ESTO - PARA LA EMPRESA. LA SATISFACCIÓN LABORAL ESTÁ EN FUNCIÓN DE DIVERSOS FACTORES QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO, CUANDO ÉSTOS SON POSITIVOS, ES DE ESPERARSE QUE - SE DE LA SATISFACCIÓN, EL CONVIVIR CON COMPAÑEROS Y - JEFES EN UN MISMO AMBIENTE, AL REALIZAR LAS LABORES - PROPIAS DE CADA PUESTO DEBE DE RESULTAR EXPERIENCIA - AGRADABLE, EL BIENESTAR OCASIONADO DE ESTA CONVIVENCIA DIARIA, CONDUCE A LAS PERSONAS A UN EQUILIBRIO - TANTO FÍSICO COMO PSICOLÓGICO, QUE SE MANIFIESTA EN - ACTITUDES POSITIVAS HACIA SU MEDIO AMBIENTE LABORAL, SOCIAL Y FAMILIAR.

UNA PERSONA QUE CUBRE SUS NECESIDADES TANTO FÍSICAS COMO PSICOLÓGICAS ES UNA PERSONA ESTABLE, AGRADABLE Y PRODUCTIVA. LA EMPRESA QUE OFRECE Y HACE DEL TRABAJO UNA EXPERIENCIA SATISFACTORIA PARA SUS EMPLEADOS OBTIENE CON ESTO, UNA ACCIÓN MÁS PROVECHOSA O POR LO MENOS LOGRA MAYOR FLEXIBILIDAD PARA INTRODUCIR Y ADAPTAR CAMBIOS QUE AUMENTEN LA UTILIDAD, RESULTANDO EL MEJOR PREVENTIVO CON QUE SE CUENTA CONTRA LA RESISTENCIA A CAMBIOS, RESTRICCIÓN DE RENDIMIENTO Y HUELGAS; Y LO MÁS IMPORTANTE EL USO EFECTIVO DE LOS RECURSOS HUMANOS.

SIENDO LA INSATISFACCIÓN EL RESULTADO DEL DESCUIDO DE LOS ASPECTOS QUE COMPRENDEN AL TRABAJO Y LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN ÉL. ES NECESARIO QUE TANTO LA EMPRESA COMO LOS EMPLEADOS INTERVENGAN PARA EVITAR LA INSATISFACCIÓN, CUIDANDO MÁS EL DESARROLLO ADECUADO DE ESTOS FACTORES.

LA EMPRESA DEBE ENRIQUECER MÁS LAS LABORES DE LOS EMPLEADOS, EVALUAR Y MOTIVAR JUSTAMENTE, PROCURANDO SU DESARROLLO. LOS EMPLEADOS, REALIZAR LAS LABORES QUE DEPENDERÁN DE SU PERSONALIDAD, INTERESES Y CAPACIDADES; ASÍ COMO APROVECHAR TODOS LOS ASPECTOS DE SUPERACIÓN QUE SE LE PRESENTEN.

COMO SE MENCIONÓ ANTERIORMENTE, EXISTE UNA DIVERSIDAD DE FACTORES QUE CONSTITUYEN A LA SATISFACCIÓN LABORAL, ELLO HA OCASIONADO QUE LAS INVESTIGACIONES SOBRE ELLA SEAN INCOMPLETAS. NO OBSTANTE HAN AYUDADO A EXPLICAR EN PARTE ESTE TEMA TAN COMPLEJO POR SU MAGNITUD.

C A P I T U L O I I I

TEORIA DE MOTIVACION-HIGIENE DE

FREDERICK HERZBERG

TEORIA DE MOTIVACION-HIGIENE DE FREDERICK HERZBERG.

3.1. ANTECEDENTES.

COMO SE MENCIONÓ EN EL CAPÍTULO 2, CONFORME - LAS PERSONAS MADURAN, LAS NECESIDADES VAN TOMANDO PRIORIDAD; ES EL CASO DE LA ESTIMA Y LA AUTORREALIZACIÓN, - ÉSTAS PARECEN VOLVERSE MÁS SIGNIFICATIVAS CON LA EDAD.

ÉSTAS NECESIDADES GENERARON UNO DE LOS ESTUDIOS MÁS REFINADOS QUE SE HA LOGRADO LLEVAR A CABO EN EL CAMPO DE LA MOTIVACIÓN AL TRABAJO EFECTUADO POR FREDERICK HERZBERG Y COLS, EN EL SERVICIO DE PSICOLOGÍA - EN PITTSBURGH 1959, (1)

APARECE EN EL AMBIENTE LABORAL APROXIMADAMENTE HACE 29 AÑOS; TIENE AMPLIAS IMPLICACIONES PARA LOS EXPERTOS EN RECURSOS HUMANOS DE LAS ORGANIZACIONES LABORALES QUE HAN IDO ASIMILANDO LA TEORÍA COMO "UN PRODUCTO DE CONSUMO" MÁS EN EL MERCADO INTELECTUAL, SOBRE LAS BASES DE SU ESTUDIO DE LAS NECESIDADES, FREDERICK HERZBERG FORMULA LA TEORÍA DE SATISFACCIÓN E INCONFORMIDAD A LA QUE SE LE CONOCE COMO "LOS FACTORES HIGIÉNI

(1) CHRUDEN HERBERT J. M. SHERMAN ARTHUR W. JR. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. ED. CONTINENTAL, MÉXICO 1985. PÁGS. 280, 281.

COS Y LOS MOTIVADORES" (2)

FREDERICK HERZBERG AL DESARROLLAR SU TEORÍA MOTIVACIÓN-HIGIENE, PARECE HABER SENTIDO QUE LOS ESTUDIOSOS COMO, Mc. GREGOR Y ARGYRIS ESTABAN TOCANDO UN TEMA IMPORTANTE, EL CONOCIMIENTO DE LA NATURALEZA DEL HOMBRE, SUS MOTIVOS Y NECESIDADES PODRÍAN SER DE UN VALOR INESTIMABLE PARA LA ORGANIZACIÓN Y LOS INDIVIDUOS. (3)

3.1.1. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA.

HERZBERG EMPRENDIÓ LA RECOLECCIÓN DE DATOS SOBRE ACTITUDES EN EL EMPLEO A PARTIR DE LOS CUALES PU DIERON DEDUCIR PRESUPUESTOS SOBRE EL COMPORTAMIENTO HUMANO.

LA TEORÍA MOTIVACIÓN-HIGIENE (TEORÍA DUAL) FUE EL RESULTADO DEL ANÁLISIS DE UN ESTUDIO INICIAL DE DICHO AUTOR, SE BASÓ EN MINUCIOSAS ENTREVISTAS CON UNOS DOSCIENTOS INGENIEROS Y CONTADORES QUE TRABAJABAN PARA ONCE DISTINTAS FIRMAS DENTRO DE LA ZONA DE PITTSBURGH. SE LES PIDIÓ A ESTOS TRABAJADORES QUE RECORDARAN INCI-

(2) CHRUDEN, OP. CIT. PÁG. 280, 281.

(3) BLANCHARD HERSEY P. Y KENNET H. LA ADMINISTRACIÓN Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO. ED. TRILLAS MÉXICO UNIVERSIDAD ABIERTA 1972. PÁGS. 67, 68.

DENTES ESPECÍFICOS DE SUS EXPERIENCIAS RECIENTES, QUE LES HICIERAN SENTIR PARTICULARMENTE BIEN O PARTICULARMENTE MAL, RESPECTO A SU TRABAJO.

ASÍ MISMO SE LES PIDIÓ QUE INDICARAN QUÉ EFECTOS HABÍAN TENIDO ESOS INCIDENTES SOBRE SUS ACTIVIDADES Y SU DESEMPEÑO, Y SI TALES EFECTOS FUERON DE CORTA O LARGA DURACIÓN.

AUNQUE LAS ENTREVISTAS SE LLEVARON A CABO CON PLENO CONSENTIMIENTO DE LA GERENCIA, SE CONSIDERARON ESENCIALMENTE CONFIDENCIALES Y SE GARANTIZÓ A TODO PARTICIPANTE QUE SE CONSERVARÍA EN EL ANONIMATO. (4)

3.1.2. RESTRICCIONES DEL ESTUDIO.

EL GRUPO DE INVESTIGADORES DE PITTSBURGH SE PERCATÓ DESDE EL PRINCIPIO DE QUE EL MISMO DISEÑO DE SU ESTUDIO IMPONÍA CIERTAS RESTRICCIONES SOBRE LAS CONCLUSIONES A QUE PUDIERAN LLEGAR CON BASE A LA INFORMACIÓN OBTENIDA:

(4) GILLEMAN, SAUL W. MOTIVACIÓN Y PRODUCTIVIDAD. ED. DIANA. MÉXICO 1978, PÁG. 51.

- a). En primer lugar, los ingenieros y contadores son como grupo considerablemente más instruidos y menos dependientes en su relación con un patrón determinado, de lo que normalmente son los trabajadores calificados o semicalificados. (5)

RESULTA BASTANTE PROBABLE QUE LOS TRABAJADORES PROFESIONALES PODRÍAN REACCIONAR A ELEMENTOS QUE TENDRÍAN MENOR IMPORTANCIA INMEDIATA PARA LOS EMPLEADOS U OBREROS DE ÍNFIMO NIVEL Y QUE LOS INVERSO TAMBIÉN PODRÍAN SER CIERTOS; SIN EMBARGO, LA MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES PROFESIONALES O TÉCNICOS ES DIGNA DE ESTUDIARSE POR DERECHO PROPIO, DEBIDO A LA CRECIENTE MAGNITUD DE TALES GRUPOS EN LA ECONOMÍA NACIONAL.

- b). En segundo lugar, cualquier estudio que se base en recuerdos voluntarios, se ha ya inherentemente limitado a la franqueza, así como por la propia comprensión de los participantes. (6)

DICHOS INVESTIGADORES PENSARON QUE LA PRIMERA RES - TRICCIÓN PODRÍA CONTROLARSE A TRAVÉS DE UNA HÁBIL TÉCNICA DE ENTREVISTAS, PERO NO HAY MODO DE CÓMO EJERCER CONTROL SOBRE LA SEGUNDA MENCIONADA.

(5) GUILLEMAN, SAUL W. MOTIVACIÓN Y PRODUCTIVIDAD. ED. DIANA. MÉXICO 1978. PÁG. 51.

(6) IBID, PÁG. 52.

SIN EMBARGO, EL EFECTO MÁS PROBABLE DE ESTOS INCONVENIENTES ES QUE LIMITAN LA CANTIDAD Y PROFUNDIDAD DE LA INFORMACIÓN; PERO NO DISTORCIONAN EL SIGNIFICADO DE LOS RELATOS HECHOS POR LOS PARTICIPANTES. POR LO TANTO DICHS INVESTIGADORES CONSIDERARON QUE BIEN VALÍA LA PENA EFECTUAR EL ESTUDIO, A PESAR DE SUS INEVITABLES DEFECTOS. (7)

3.1.3. EL ENFOQUE METODOLÓGICO.

UNA DE LAS PREOCUPACIONES FUNDAMENTALES DE HERZ - BERG Y COLS, (1959) FUE LA DE ENFOCAR EL ESTUDIO DE LAS ACTITUDES DEL TRABAJADOR, COMO UN TODO. ÉSTO ES, TOMAR AL COMPLEJO; FACTORES, ACTITUDES Y EFECTOS, COMO BASE DEL MISMO ESTUDIO.

3.1.3.1. TÉCNICAS DEL ESTUDIO.

PARA ESTE ENFOQUE, SE TIENEN POR LO MENOS DOS TÉCNICAS DE ESTUDIO,

(7) GUILLERMAN, OP. CIT. PÁG. 52.

- a). La primera, la estadística que parte de la base de que es posible formar grupos grandes con características específicas que difieren significativamente, de esta forma; podemos comparar grupos con distinta productividad y relacionarlos con su moral viceversa, sin embargo, esta técnica presenta algunos inconvenientes, ya que, comúnmente existe una gran pérdida de tiempo entre la medición de las variables, independientes que van a determinar la formación de los grupos y la medición de las distintas características que van a constituir las variables dependientes.

ASÍ PUEDE SUCEDER QUE UN INDIVIDUO QUE FUE ASIGNADO A UN GRUPO DE ALTA "MORAL", AL MOMENTO DE LA MEDICIÓN DE LAS VARIABLES DEPENDIENTES PRESENTA UNA ACTITUD NEGATIVA HACIA SU TRABAJO DEBIDO A ALGÚN PROBLEMA RECIENTE.

OTRA OBJECCIÓN QUE PRESENTA ESTA TÉCNICA, ES QUE LOS PUNTAJES DE CADA UNO DE LOS FACTORES ESTUDIADOS SON PROMEDIADOS PARA OBTENER UN PUNTAJE TOTAL, QUE PERMITIRÁ ASIGNAR A UN INDIVIDUO, A UN GRUPO DETERMINADO, PERO SI EL INDIVIDUO EN EL MOMENTO DE SU PARTICIPACIÓN MUESTRA UNA ACTITUD NEGATIVA Y A ESTE INDIVIDUO SE LE HABÍA CONSIDERADO CON ANTERIORIDAD CON UNA ACTITUD POSITIVA HACIA SU TRABAJO, POR CIERTAS CARACTERÍSTICAS DE SENTIRSE SATISFECHO, POR EJEMPLO, TENER UN TRABAJO INTERESANTE, BUEN SUELDO, ETC., PERO AL TENER EL MÍNIMO PROBLEMA CON EL SUPERVISOR, SU ACTITUD CAMBIA. POR

ESTOS PROBLEMAS MENCIONADOS ANTERIORMENTE FREDERCK HERZBERG Y COLS, DECIDIERON RECHAZAR LA TÉCNICA ANTERIOR.
(8)

- b). La segunda técnica para el estudio del complejo: factores, actitudes y efectos, como una unidad, es la individual o ideográfica. Consiste en que el individuo pueda identificar alguna etapa de su vida en que su moral haya sido - alta o baja, de esta forma, a través - del relato del trabajador, el investigador podría determinar los factores - que dan origen a las actitudes, así como los efectos de éstos en el trabajo.

EVIDENTEMENTE, SE ESTARÍA SUGIRIENDO LA BUENA DISPOSICIÓN DEL INDIVIDUO PARA COMUNICAR SUS EXPERIENCIAS AL INVESTIGADOR.

EN ESTA TÉCNICA, SE ESTABLECE TAMBIÉN EL SUPUESTO DE QUE EL INDIVIDUO SERÁ CAPAZ DE SEÑALAR EN UNA ESCALA CONTÍNUA, LA POSICIÓN QUE GUARDAN SUS SENTIMIENTOS DE SATISFACCIÓN O INSATISFACCIÓN.

ES EVIDENTE QUE LOS RELATOS DE CADA UNO DE LOS INDIVIDUOS TENDRÁN UN ALTO CONTENIDO CUALITATIVO, DE TAL MANERA QUE, SÓLO RESTARÍA COMPLETAR LA TÉCNICA CON AL-

-
- (8) RAMÍREZ J. ALEJANDRO ESTUDIO EXPERIMENTAL ACERCA DE ALGUNOS FACTORES DE LA TEORÍA MOTIVACIONAL DE FREDERICK HERZBERG. MÉXICO, TESIS LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA, - UNAM 1974. PÁG. 6

GUNA INFORMACIÓN DE TIPO CUANTITATIVO. F. HERZBERG Y COLS, DECIDIERON ELEGIR LA TÉCNICA DE ANÁLISIS DE CONTENIDO. (9)

3.1.3.2. TÉCNICA DE ANÁLISIS DE CONTENIDO.

EN LOS DATOS RECOPIADOS PUEDEN SER TABULADOS - EN CATEGORÍAS; DE ESTA MANERA SE TENDRÁ LA INFORMACIÓN CUANTITATIVA QUE SERÍA EL COMPLEMENTO DE LA TÉCNICA - IDEOGRÁFICA O INDIVIDUAL. EN SÍNTESIS, ÉSTA CONSISTIRÁ EN SOLICITAR A CADA UNO DE LOS TRABAJADORES SU RELATO ACERCA DE SU VIDA LABORAL EN LA CUAL SE HUBIERA SENTIDO MUY MAL O MUY BIEN, Y POSTERIORMENTE, EL INVESTIGADOR TRATARÍA DE ESPECIFICAR LOS FACTORES QUE HABRÁN CONTRIBUIDO A LA FORMACIÓN DE ESTAS ACTITUDES Y LOS EFECTOS DE LAS MISMAS EN EL TRABAJO.

3.1.3.3. ELEMENTOS DEL DISEÑO.

BREVEMENTE DESCRIBIREMOS LOS ELEMENTOS MÁS IMPORTANTES DEL DISEÑO DE LOS ESTUDIOS QUE FUNDAMENTARON ESTA TEORÍA.

(9) RAMÍREZ, OP. CIT. PÁG. 7.

3.1.3.3.1. LOS FACTORES.

CUANDO HABLEMOS DE FACTORES NOS ESTAMOS REFIRIENDO A LOS DETERMINANTES DE LA FORMACIÓN DE UNA ACTITUD - HACIA EL TRABAJO, YA SEA ÉSTA POSITIVA O NEGATIVA. ¿CÓMO PODEMOS CONOCER CUÁLES SON ESTOS FACTORES?; YA HEMOS MENCIONADO QUE EN LOS ESTUDIOS DE F. HERZBERG NO SE - APLICARON INVENTARIOS DE ACTITUDES, NI ESCALAS, NI LISTAS DE PONDERACIÓN.

EN SU EFECTO DICHOS AUTORES MANEJARON EL RELATO DE ACONTECIMIENTOS DE SU VIDA LABORAL, EN LOS CUALES SE - HUBIERAN SENTIDO CLARAMENTE DIFERENTES, RESPECTO A SUS SENTIMIENTOS NORMALES. SE ESTABLECIERON ALGUNOS CRITERIOS DE ACEPTACIÓN EN DICHOS RELATOS, LOS INVESTIGADORES DE PITTSBURGH SE LAS INGENIARON PARA ESTABLECER - FACTORES DE MOTIVACIÓN DENTRO DE UNA PERSPECTIVA BIEN - EQUILIBRADA Y REALISTA, QUE NO DABA IMPORTANCIA A NINGUNO DE ELLOS A ESPENSAS DE CUALQUIER OTRO; ÉSTO CONSTITUYÓ UNA VERDADERA PROEZA.

- I. El relato tendría que referirse a algún evento objetivo, una mera reacción psicológica del sujeto o un sentimiento genérico no sería aceptable.
- II. El relato tendría que poderse registrar en el tiempo, donde debería identificar

se su comienzo y su final. (10)

3.1.3.3.2. LAS ACTITUDES.

EN LO QUE REPRESENTA A LAS ACTIVIDADES HACIA -
EL TRABAJO, SE INVESTIGARON COMO HEMOS MENCIONADO, A -
TRAVÉS DE UN RELATO DEL TRABAJADOR EN LO CUAL SUS SENTI-
MIENTOS HAYAN SIDO MUY POSITIVOS O MUY NEGATIVOS, LOS -
CRITERIOS QUE SE ESTABLECIERON PARA ACEPTAR LOS RELATOS
FUERON:

- a). El relato tendría que estar ligado a un periodo en el cual los sentimientos acerca del trabajo hubieran sido positivos o negativos.
- b). El relato debería referirse a una situación en la cual los sentimientos del sujeto hubieran sido afectados en el trabajo.
- c). El relato debería referirse a un periodo de la vida del trabajador que estuvieran dentro de los límites de la muestra, tomando únicamente el grupo de contadores e ingenieros.

3.1.3.3.3. LOS EFECTOS.

EL ESTUDIO DE LOS EFECTOS DE LAS ACTITUDES, -
FUE INVESTIGADO SOLICITANDO AL TRABAJADOR QUE REFLEXIO

NARA ACERCA DE ESAS ACTITUDES QUE HABÍA MENCIONADO EN SU RELATO, QUE TUVIERA ALGÚN EFECTO, YA SEA EN SU RENDIMIENTO, EN SU IMÁGEN DE LA EMPRESA O EN SUS RELACIONES FAMILIARES. (11)

3.1.3.4. LA ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA.

" LA TÉCNICA DE ENTREVISTAR EN EL ESTUDIO DE FREDERICK HERZBERG FUE LA CONOCIDA COMO ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA. LA ELECCIÓN DE ESTE TIPO DE ENTREVISTAS, SE DEBIÓ AL DESEO DE CONJUGAR LAS VENTAJAS DE LAS ENTREVISTAS DE TIPO ABIERTO Y DE LA ENTREVISTA DE TIPO CERRADO, ES TENER UN CUESTIONARIO PREVIO A LA ENTREVISTA QUE PUEDA SERVIR COMO GUÍA Y AL MISMO TIEMPO, TENER LA LIBERTAD DE SEGUIR ALGUNA PISTA INTERESANTE EN EL TRANSCURSO DE LA ENTREVISTA, Y AL MISMO TIEMPO, SIRVE ÉSTA, PARA SER MÁS PROFUNDA" (12)

3.1.3.4.1. EL ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS.

COMO MENCIONAMOS ANTERIORMENTE FREDERICK HERZBERG Y COLS, ELIGIERON LA TÉCNICA DE ANÁLISIS DE CONTE

(11) RAMÍREZ, OP, CIT, PÁG. 10

(12) IBID, PÁG. 11, 12.

NIDO, PARA CUANTIFICAR LOS DATOS OBTENIDOS EN LAS ENTREVISTAS, EL CUAL CONSISTE EN LA SIGUIENTE FORMA: EL ANÁLISIS DE CONTENIDO SE CALIFICA LA INFORMACIÓN EN UN DETERMINADO GRUPO DE CATEGORÍAS, CON EL FIN DE CONVERTIRLAS EN CUANTITATIVAS, SE UTILIZÓ PARA ÉSTOS DOS MÉTODOS UNO A PRIOR Y OTRO A POSTERIORI.

- a). El método a prior: en el se determinaron las categorías.
- b). En el método a posteriori: las categorías se determinan en base a la propia información obtenida.

DICHOS AUTORES PARA SU ESTUDIO CONSIDERARON EL MÉTODO A POSTERIORI COMO EL MÁS APROPIADO Y CONSISTE EN LO SIGUIENTE:

PRIMERAMENTE SE ELEGÍA UNA MUESTRA DE LAS ENTREVISTAS RECOPIADAS, A CONTINUACIÓN, ESTAS ENTREVISTAS FUERON DESCOMPUESTAS EN UNIDADES DE PENSAMIENTO, ENTENDIENDO POR TALES, AQUELLAS AFIRMACIONES ÍNTIMAMENTE LIGADAS A ALGÚN EVENTO, OBJETIVO O SENTIMIENTO;

ÉSTOS SE HICIERON EN UNIDADES DE PENSAMIENTOS Y SE ESCRIBÍAN EN TARJETAS CON DOS COPIAS.

EL SEGUNDO PASO, ERA EL PEDIR A LOS INVESTIGADORES QUE LAS COLOCARAN EN 'MONTONES' LAS TARJETAS,

POR OTRO LADO, UNO DE LOS INVESTIGADORES CONFIRMA BA POSTERIORMENTE LA VERACIDAD DE LOS 'MONTONES' Y DE ESTA FORMA SE HICIERON INICIALMENTE DOS CATEGORÍAS, UNA DE FACTORES Y OTRA DE EFECTOS; ASIMISMO HUBO LA NECESIDAD DE DIVIDIR LAS CATEGORIAS DE FACTORES EN DOS NIVELES: UNA DE FACTORES LIGADOS A EVENTOS (PRIMER NIVEL) Y OTRA DE FACTORES LIGADOS A UN SIGNIFICADO PSICOLÓGICO. (13).

BASADO EN TODA ESTA INFORMACIÓN, EL GRUPO DE PITTSBURGH FORMULÓ "LA TEORÍA SOBRE LA MOTIVACIÓN AL TRABAJO" QUE POSEE IMPORTANTES CONCLUSIONES SOBRE NUESTRA ECONOMÍA CRECIENTEMENTE TECNOLÓGICA Y LA CUAL SE DESCRIBE EN FORMA BREVE Y EN LA MEJOR FORMA POSIBLE.

HERZBERG Y COLS, DESCUBRIERON ALGO MUY IMPORTANTE DE LOS TRABAJADORES, QUE CUANDO LA GENTE SENTÍA INSATISFACCIÓN EN SUS EMPLEOS, ESTABA PREOCUPADA POR EL MEDIO AMBIENTE EN QUE TRABAJA; POR OTRA PARTE, ÉSTO TENÍA QUE

(13) HERZBERG FREDERICK WORK AND NATURE OF MAN. EDIT. WORD PUBLISHERS, NEW YORK, 1954. PAG. 80, 85.

VER CON EL TRABAJO MISMO, DICHS AUTORES LLAMARON A LA PRIMERA CATEGORÍA DE NECESIDADES DE FACTORES HIGIÉNICOS, PORQUE DESCUBREN EL AMBIENTE DEL HOMBRE Y CUMPLEN LA FUNCIÓN PRIMORDIAL DE EVITAR LA INSATISFACCIÓN EN EL EMPLEO.

LLAMÓ A LA SIGUIENTE CATEGORÍA DE NECESIDADES MOTIVADORAS PORQUE PARECEN SER EFICACES PARA MOTIVAR A LAS PERSONAS A LOGRAR SU RENDIMIENTO SUPERIOR. (14)

3.1.4. FACTORES HIGIÉNICOS.

ESTOS SON FACTORES EN EL ENTORNO DEL TRABAJO QUE NO SON INSTRUMENTOS DE MOTIVACIÓN, NI PROPORCIONAN SATISFACCIÓN, QUE IMPIDE SIMPLEMENTE LA INSATISFACCIÓN O DESCONTENTO. ESTOS FACTORES INCLUYEN LAS NORMAS ORGANIZATIVAS, ADMINISTRACIÓN, SUPERVISIÓN, RELACIONES CON EL SUPERIOR, CONDICIONES DE TRABAJO, SUELDO, RELACIÓN CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO, VIDA PERSONAL, RELACIÓN CON LOS SUBORDINADOS, POSICIÓN RELATIVA Y SEGURIDAD; A ESTOS FACTORES HERZBERG LOS NOMBRA FACTORES DE MANTENIMIENTO O HIGIENE, PUESTO QUE SON NECESARIOS COMO ELEMENTOS DEL ENTORNO PARA EVITAR LA INSATISFACCIÓN; DE IGUAL

(14) GOLDHABER GERALD M. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. ED. LOGOS CONSORCIO. MÉXICO 1977. PÁG. 72.

MANERA QUE PRECISA ÁREAS RAZONABLEMENTE LIMPIAS PARA -
EVITAR LAS ENFERMEDADES,

LOS FACTORES DE MANTENIMIENTO, SE LLAMAN TAMBIÉN -
PREVENTIVOS, YA QUE, LA FALTA DE ELLOS PODRÍA CAUSAR -
INSATISFACCIÓN. (15)

CON RESPECTO A SU TEORÍA, DICHO AUTOR ESTABLECE UN
PUNTO IMPORTANTE A SABER: QUE LA SATISFACCIÓN POR EL -
TRABAJO Y LA INSATISFACCIÓN EN ÉL, NO SON TÉRMINOS OPUES
TOS.(16)

LO CONTRARIO DE SATISFACCIÓN POR UN TRABAJO ES QUE
NINGÚN TRABAJO DA SATISFACCIÓN, MIENTRAS QUE LO ANTAGÓ-
NICO DA INSATISFACCIÓN EN EL TRABAJO, ES QUE NINGÚN -
TRABAJO PRODUCE INSATISFACCIÓN POR SI MISMO, ESTA DIS-
TINCIÓN SIGNIFICA QUE LA INHABILIDAD DE CREAR MOTIVADO-
RES EN EL TRABAJO EXCLUYE EN GRAN MEDIDA LA SATISFAC -
CIÓN POR ÉL, AUNQUE EN SÍ, NI POR SÍ MISMA DA LUGAR A -
INSATISFACCIÓN EN EL TRABAJO Y NI SE CUMPLEN DEL TODO -
LOS REQUERIMIENTOS DE LOS FACTORES DE MANTENIMIENTO, NO
POR ELLO SE PROPICIA LA SATISFACCIÓN POR EL TRABAJO, PE

(15) LUNDGREN EARL F. DIRECCIÓN ORGANIZATIVA Y PROCEDIMIEN -
IOS. EDIT. LOGOS CONSORCIO 1976. PÁG. 323.

(16) IDEM.

RO SÍ CONTRIBUYE A LLEVAR LA INSATISFACCIÓN AL TRABAJO. HERZBERG DESCUBRIÓ QUE CUANDO SE DAN LA MAYOR PARTE DE LOS REQUISITOS MOTIVADORES, LES AFECTA A LOS INDIVIDUOS MENOS UNA PLAZA EN LA CUAL LA HIGIENE ES DIFERENTE QUE CUANDO LOS REQUISITOS MOTIVADORES NO ESTÁN. (17)

FACTORES HIGIÉNICOS.

MEDIO AMBIENTE

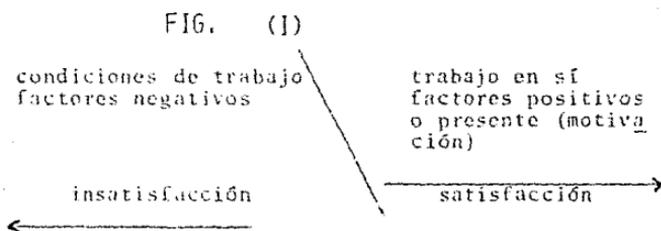
- A). POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN
- B). SUPERVISIÓN
- C). CONDICIONES DE TRABAJO
- D). RELACIONES INTERPERSONALES
- E). DINERO
- F). POSICIÓN
- G). SEGURIDAD
- H). VIDA PERSONAL

{ SUPERVISORES
 { MISMO NIVEL
 { SUBORDINADOS

ESTOS FACTORES NO SE ENCONTRARON EN LOS ESCRITOS DE FREDERICK HERZBERG, PERO TRATAMOS DE ACLARARLO MÁS ADELANTE LO MEJOR POSIBLE, PARA ESTA INVESTIGACIÓN.

(17) LUNDGREN, EARL F. DIRECCIÓN ORGANIZATIVA Y PROCEDIMIENTOS. EDIT. LOGOS CONSORCIO 1976. PÁG. 323.

"EN LA FIGURA (1), SE MUESTRA UN EJEMPLO DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO; CUANDO SON NEGATIVAS O AUSENTES CONDUCE A LA INSATISFACCIÓN Y CUANDO SON PRESENTES CONDUCE A UNA HIGIENE BALANCENA EN EL TRABAJO; ESTO NOS MUESTRA QUE LOS FACTORES DEL TRABAJO EN SÍ MISMO CUANDO ESTÁN PRESENTE Y SON POSITIVOS CONDUCE A LA SATISFACCIÓN". (18)



LA FORMA ADECUADA DE LOS FACTORES HIGIÉNICOS QUE SON LOS QUE ENFOCAN LAS CONDICIONES DE TRABAJO PARECEN ESCENCIALES SI LOS EMPLEADOS VAN A ESTAR INSATISFECHOS, POSTRACIÓN, DISGUSTO Y COSAS POR EL ESTILO, SIENDO ESTOS LOS FACTORES QUE HACEN QUE EL TRABAJO SEA FAVORABLE Y QUE NOS AYUDEN A CONTINUAR NUESTRA RELACIÓN EN LA EMPRESA ESTOS FACTORES CARECEN DE POTENCIAL DE MOTIVACIÓN. (19)

(18) OLIVER B. SERGIO APLICACIÓN DE LA TEORÍA DUAL DE FACTORES MOTIVACIONALES E HIGIENE DE F. HERZBERG A UNA ORGANIZACIÓN EN MÉXICO. MÉXICO TESIS LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA UNAM 1986. PÁG. 43.

(19) ÍDEM, OP. CIT. PÁG. 43.

EN LOS ESTUDIOS DE HERZBERG, SE DICE QUE UNA PERSONA PSICOLÓGICAMENTE SANA (CON UNA PERSONALIDAD MADURA) TIENE DOS COMPROMISOS CONSIGO MISMA.

- A) UN COMPROMISO HIGIÉNICO QUE REQUIERE DE UNA BÚSQUEDA DE SUS NECESIDADES PRIMARIAS.
- B) UN COMPROMISO MOTIVACIONAL QUE REQUIERE UN ACERCAMIENTO A SUS NECESIDADES DE MÁS ALTO ORDEN.

LOS COMPROMISOS HIGIÉNICOS SE REFIEREN A AQUELLOS QUE NOS PROTEGEN DE LOS PROBLEMAS Y QUE NOS AYUDAN A MANTENERNOS EN UN ESTADO POSITIVO.

ASÍ, EL COMPROMISO MOTIVACIONAL SON AQUELLOS QUE NOS IMPULSAN A BUSCAR Y ESTABLECER NUEVOS LÍMITES PSICOLÓGICOS Y NUEVOS NIVELES. (20)

POR ÚLTIMO DIREMOS QUE LOS FACTORES HIGIÉNICOS SON FACTORES INTRÍNSECOS AL PUESTO, POR ÉSTO HERZBERG LOS LLAMÓ AMBIENTALES, E INDICAN QUE ÉSTOS NO SIRVEN PARA PROMOVER LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO, NI AUMENTA LA CAPACIDAD PRODUCTIVA, MÁS SU AUSENCIA PUEDE CREAR

INSATISFACCIÓN, SU PRESENCIA SÓLO SIRVE PARA ELIMINARLA. (21)

3.1.5. FACTORES MOTIVACIONALES.

FREDERICK HERZBERG LLAMA FACTORES MOTIVACIONALES A TODOS AQUELLOS QUE CAUSAN SATISFACCIÓN Y QUE ENTRAÑAN SENTIMIENTOS DE REALIZACIÓN, DESARROLLO PROFESIONAL Y RECONOCIMIENTO QUE EL HOMBRE PUEDE EXPERIMENTAR EN UN EMPLEO QUE OFREZCA SU DESAFÍO EN SU CAMPO DE ACCIÓN.

HERZBERG UTILIZÓ EL TÉRMINO MOTIVACIÓN PORQUE ESTOS FACTORES PARECEN TENER UN EFECTO POSITIVO SOBRE LA SATISFACCIÓN EN EL EMPLEO QUE DA COMO RESULTADO UN AUMENTO EN LA CAPACIDAD PRODUCTIVA TOTAL DEL PERSONAL. (22)

HAY CINCO FACTORES QUE SEGÚN HERZBERG TIENDEN A AFECTAR LAS ACTITUDES POSITIVAS EN EL TRABAJO, QUE SON CONSIDERADOS COMO FACTORES DE SATISFACCIÓN SON:

(21) OLIVER, OP. CIT. PÁG. 47.

(22) IBID. PÁG. 46.

- A) REALIZACIÓN O LOGRO
- B) RECONOCIMIENTO
- C) EL TRABAJO EN SÍ
- D) RESPONSABILIDAD
- E) PROGRESO

MÁS ADELANTE, SERÁN DESCRITOS YA QUE FREDERICK -
HERZBERG LOS MENCIONA, PERO NO SE ENCONTRARON EN NIN -
GUNO DE LOS ESCRITOS REVISADOS.

ESTOS COMO FACTORES MUESTRAN LA TENDENCIA A AFEC -
TAR LAS ACTITUDES DEL EMPLEO, SOLAMENTE HACIA UNA DURA
CIÓN POSITIVA, PERO LA AUSENCIA DE ELLOS NO MUESTRA NE
CESARIAMENTE EL RESULTADO DE INSATISFACCIÓN, PERO LA -
PRESENCIA DE ESTAS CAUSAS O CONDUCEN A INCREMENTAR EL
CUMPLIMIENTO EN LA EJECUCIÓN DEL TRABAJO. (23)

LOS FACTORES MOTIVACIONALES, COMO SU PALABRA LO -
DICE, MOTIVA A LA GENTE Y NOS LLEVA DE LA NO SATISFAC
CIÓN A LA SATISFACCIÓN, Y SE CONSIDERA COMO FACTORES -
INTRÍNECOS O PERTENECIENTES AL PUESTO, LOS CUALES CO
MO SE HABÍA MENCIONADO CUANDO ESTÁN PRESENTE, MOTIVAN

(23) BLANCHARD, OP. CIT. PÁG. 67.

FAVORABLEMENTE AL PERSONAL, ES DECIR CONDUCEN A LA SATISFACCIÓN, DICHS FACTORES INTRÍNSECOS PUEDEN GENERAR SOLAMENTE O A TRAVÉS DEL TRABAJO. PARA UN EMPLEADO LA MOTIVACIÓN HACIA EL TRABAJO DEPENDE DEL SISTEMA QUE SE UTILICE PARA PROVEER LAS NECESIDADES HIGIÉNICAS A CADA UNO DE LOS TRABAJADORES Y POR OTRO LADO EL INTERÉS EN SATISFACER LAS NECESIDADES DE CADA UNO. (24)

FREDERICK HERZBERG HACE ALGUNAS OBSERVACIONES SAGACES ACERCA DE ESTA CORRIENTE, AFIRMA QUE PONER UN RETAZO AQUÍ Y OTRO ALLÁ, NO PRODUCE NECESARIAMENTE UNA MOTIVACIÓN, POR EJEMPLO DICE - LAVAR LOS PLATOS, LUEGO LA PLATERÍA Y DESPUÉS LAS CAZUELAS Y LOS JARROS, NO ES MÁS SATISFACTORIO NI PROPORCIONA MAYOR DESARROLLO - QUE LAVAR ÚNICAMENTE LOS PLATOS-, SEGÚN DICHO AUTOR - LO QUE SE NECESITA ES UN ENRIQUECIMIENTO DEL PUESTO O EL EMPLEO, COMO ACRECENTAR DELIBERADAMENTE LA RESPONSABILIDAD, EL ALCANCE Y EL DESAFÍO EN EL TRABAJO". (25)

DEBIDO A LO QUE ENCONTRÓ HERZBERG LO CONDUJÓ A - TRAZAR UNA DISTINCIÓN ENTRE LO QUE ELLOS DENOMINARON - MOTIVADORES Y LO QUE LLAMARON FACTORES HIGIÉNICOS.

(24) BLANCHARD, OP. CIT. PÁG. 69

(25) IBID, PÁG. 71.

POR MOTIVACIÓN, SE ENTIENDE AQUELLA INFLUENCIA -
QUE POR LO REGULAR EJERCE UN EFECTO EFICAZ SOBRE LAS -
ACTITUDES O DESEMPEÑO.

LOS FACTORES HIGIÉNICOS NO PRODUCEN MEJORÍAS, SI -
NO MÁS BIEN SIRVEN PARA PREVENIR PÉRDIDAS DEL ESPÍRITU
DEL GRUPO O DE LA EFICACIA. LOS FACTORES HIGIÉNICOS -
SON PREREQUISITOS PARA LA MOTIVACIÓN EFECTIVA; PERO NO
SON IMPORTANTES POR SÍ MISMOS PARA IMPULSAR, SÓLO PUE -
DEN FORMAR UNA PLATAFORMA SOBRE LA QUE DESCANSE EL ES -
TADO DE ÁNIMO; ASÍ MISMO, PUEDE EVITAR CUALQUIER INSA -
TISFACCIÓN COMO SERÍA UN DESCENSO EN LA PRODUCTIVIDAD
Y HACER POSIBLE QUE LA MOTIVACIÓN FUNCIONE.

MENCIONAREMOS QUE RESULTÓ CLARO QUE CON EL GRUPO
DE INGENIEROS Y CONTADORES, LAS MOTIVACIONES REALES -
ERAN LAS OPORTUNIDADES DE SER MÁS EXPERIMENTADOS Y MA -
NEJAR PUESTOS DE MAYOR EXIGENCIA, LA PAGA, SEGURIDAD
DEL TRABAJO Y CONDICIONES LABORALES ERAN FACTORES HI -
GIÉNICOS; CUANDO ERAN INADECUADOS, EJERCÍAN EFECTOS -
NEGATIVOS, SIGNIFICANTES EN LA ACTITUD DE LOS HOMBRES,
PERO NO TENÍAN EFECTOS POSITIVOS IMPORTANTES, CUANDO -
SE LES ADMINISTRABA EN FORMA ADECUADA, DEBIDO A ESTO,
CARECÍA DE SENTIDO PENSAR EN LA MOTIVACIÓN PARA ESOS
HOMBRES SOLAMENTE EN TÉRMINOS DE RETRIBUIRLOS BIEN Y

59

PROPORCIONARLES BENEFICIOS COLATERALES JUNTO CON UN -
ATRACTIVO LUGAR DE TRABAJO, ASÍ COMO PRIVARLES DE -
CIERTAS COSAS, HUBIERA OCASIONADO QUE SU MOTIVACIÓN -
SE DETERIORARA MUY RÁPIDAMENTE. (26)

POR OTRO LADO, CUANDO LA SUPERVISIÓN SE MOSTRABA
CARENTE DE TACTO O NO EXISTÍA UNA BUENA COMUNICACIÓN
EN TODA PROBABILIDAD SE DESANIMABAN Y SÓLO HACÍAN EL
ESFUERZO NECESARIO PARA IRLA PASANDO.

ENTONCES EL GRUPO DE INVESTIGADORES ENCONTRARON
QUE TANTO LOS MOTIVADORES TRADICIONALES DE PAN Y MAN
TEQUILLA COMO LOS MÁS REFINADOS "RELACIONES HUMANAS",
SENCILLAMENTE NO MOTIVABAN, CUANDO MENOS A ÉSTE GRU-
PO, YA QUE ESTOS FACTORES HABRÁN LLEGADO A SER LAS -
CONDICIONES MÍNIMAS FAVORABLES PARA UN TRABAJO, PARA
ELEARLO POR SOBRE SU NIVEL DE MOTIVACIÓN MONÓTONA Y
ABURRIDA, SATISFECHOS MÁS NO EXCITADOS, SE REQUIERE
ALGO MÁS, LA LIBERTAD PARA EJERCER SU PROPIA INICIA-
TIVA E INGENIO, EXPERIMENTAR Y MANEJAR A SU PROPIA -
MANERA LOS PROBLEMAS INHERENTES A SUS LABORES.

(26) GUILLERMAN, OP. CIT. PÁG. 53.

POR OTRO LADO, EL CONTROL SOBRE SU TRABAJO, MÁS QUE LAS RECOMPENSAS TANGIBLES DERIVADAS DE ÉSTE, CONSTITUÍA LA VERDADERA MOTIVACIÓN.

ADEMÁS ES VISTO QUE LOS MOTIVADORES NO PUEDEN - FUNCIONAR EN AUSENCIA DE LA HIGIENE Y QUE ÉSTA A SU VEZ EJERCE UN TIBIO Y NOTABLE EFECTO. (27)

SE ENCONTRÓ QUE EN EL GRUPO DE INGENIEROS Y CONTADORES QUE LAS PALMADITAS EN LA ESPALDA PRODUCÍAN - UN BREVE DESTELLO DE SATISFACCIÓN QUE PRONTO SE EXTINGUÍA ASÍ COMO EL MEDIO DE ALABANZA, EJERCÍA SÓLO UN EFECTO TEMPORAL, SE REPORTARON LOS SENTIMIENTOS MÁS DURADEROS AQUELLOS CASOS ASIGNADOS A UNA LABOR ESTIMULANTE COMO EL TENER UNA CONSIDERABLE RESPONSABILIDAD Y SER ASCENDIDO A PUESTOS DE MAYOR IMPORTANCIA, Y A LA VEZ LO QUE EMPUJABA A LOS HOMBRES A LOS LÍMITES DE SU CAPACIDAD, MEJORABAN EL CRECIMIENTO DE SUS HABILIDADES, ERAN PARA ELLOS DESAFÍOS NUEVOS.

LA SUPERVISIÓN EN ESTE GRUPO TENÍA UN EFECTO ESSENCIALMENTE HIGIÉNICO, MANTENÍAN A DICHS TRABAJADORES ALEJADOS DE LA SENSACIÓN DE SER DESAPERCIBIDOS

(27) GUILLERMAN, OP. CIT. PAG. 54,56.

Y LES REASEGURABA QUE SUS SUPERVISORES ERAN PERSONAS -
DECENTES QUE TENÍAN MUY EN CUENTA LOS INTERESES DE -
ELLOS.

DE ACUERDO CON LOS INVESTIGADORES, A ESTE GRUPO -
LA HIGIENE NO PUEDE DESPLEGARSE A CUALQUIER GRUPO LABO -
RAL. SIN EMBARGO, ES PROBABLEMENTE MÁS IMPORTANTE A -
NIVELES DE PRIMERA FILA, DONDE EL TRABAJO EN SÍ A MENÚ -
DO ES UNIFORME Y REPETITIVO, QUE A NIVELES PROFESIONA -
LES, DONDE LOS MOTIVADORES TIENEN OPORTUNIDAD DE OPE -
RAR CON MAYOR OPORTUNIDAD.

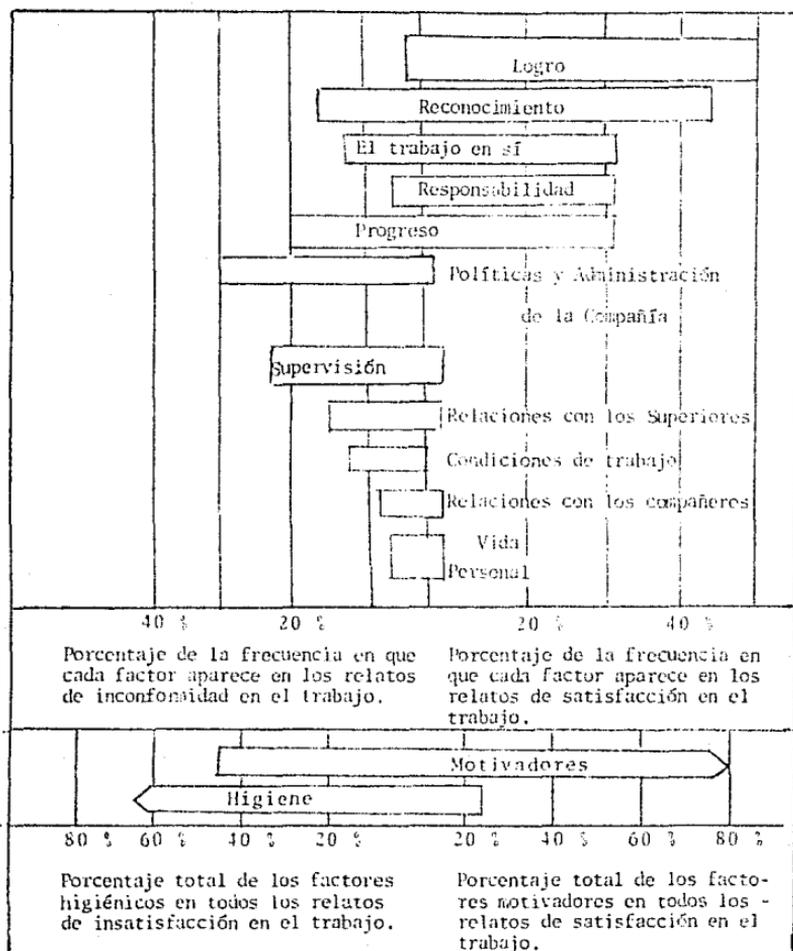
POR OTRO LADO, SE MENCIONA QUE EL TRABAJO PROFE -
SIONAL ES MÁS AFORTUNADO YA QUE "EL HOMBRE ENCUENTRA -
EN SU TRABAJO UN DESAFÍO EXCITANTE Y LE PRODUCE SATIS -
FACCIÓN". QUIZÁS LLEGUE A TOLERAR LA SUPERVISIÓN DI -
FÍCIL. (28)

3.1.6. RESULTADOS OBTENIDOS DE LA INVESTIGACIÓN.

EN LA TABLA SIGUIENTE, SE MUESTRAN LOS RESUL -
TADOS ORIGINALES MÁS SIGNIFICATIVOS DE LOS CONTADORES
E INGENIEROS DE LOS ESTUDIOS DE FREDERICK HERZBERG Y
COLS. (29)

(28) GUILLERMAN, OP. CIT. PÁG. 55, 56

(29) CHRUDEN, OP. CIT. PÁG. 282.



DONDE A LO LARGO DE CADA BARRA REPRESENTA LA FRECUENCIA CON LA QUE APARECIERON LOS EVENTOS Y LA ANGSTURA INDICA LA DURACIÓN DE SENTIMIENTOS POSITIVOS O NEGATIVOS.

SE OBSERVARÁ QUE EL MAYOR PORCENTAJE DE SENTIMIENTOS POSITIVOS EN EL TRABAJO SE PRODUJO ALREDEDOR DE UNO O MÁS DE LOS FACTORES MOTIVADORES, EN TANTO QUE UN PORCENTAJE MÁS PEQUEÑO DE LOS FACTORES NEGATIVOS, INCLUIAN A LOS MOTIVADORES POR LA INVERSA UN PORCENTAJE MAYOR DE LOS EVENTOS QUE DESCRIBÍAN LA INSATISFACCIÓN PROVENÍA DE LOS FACTORES HIGIÉNICOS. ASÍ PODRÍA CONSIDERARSE COMO UN AMBIENTE DE TRABAJO PSICOLÓGICAMENTE HIGIÉNICO, (ESTO ES, EXCENTO DE CONDICIONES DE TRABAJO NOCIVAS).

LOS COMENTARIOS DE LOS FACTORES HIGIÉNICOS Y MOTIVADORES HERZBERG, MAUSNER Y SNYDERMAN CONCLUYEN LO SIGUIENTE:

"El mejoramiento de los factores higiénicos (políticas y administraciones de la compañía, supervisión, relaciones con superiores, condiciones de trabajo, etc.) Servirán para eliminar los impedimentos para las actitudes positivas hacia el trabajo... Cuando estos factores llegan a deteriorarse hasta un nivel bajo de lo que el empleado considera -

aceptable, entonces se origina la insatisfacción en el trabajo, sin embargo, lo inverso no es cierto cuando el contexto del trabajo puede ser caracterizado como óptimo, no tendremos insatisfacción, pero tampoco obtendremos mucho en la forma de actitud positiva. Los factores que conducen hacia actitudes de trabajo positivo (los motivadores) actúan así por que satisfacen las necesidades del individuo para su autorrealización en el trabajo... El hombre tiende a actualizarse a sí mismo en cada área de su vida y su trabajo es una área importante...

Debe comprenderse que ambas clases de factores cubren las necesidades del empleado, pero son principalmente los "motivadores" (logro, reconocimiento, el trabajo en sí, responsabilidad y progreso), los que sirven para producir las clases de satisfacción y las clases de mejoramiento en el desempeño que está buscando la industria en su fuerza de trabajo". (30)

5.1.7. COMPATIBILIDAD DE LA TEORÍA CON LA DE MASLOW.

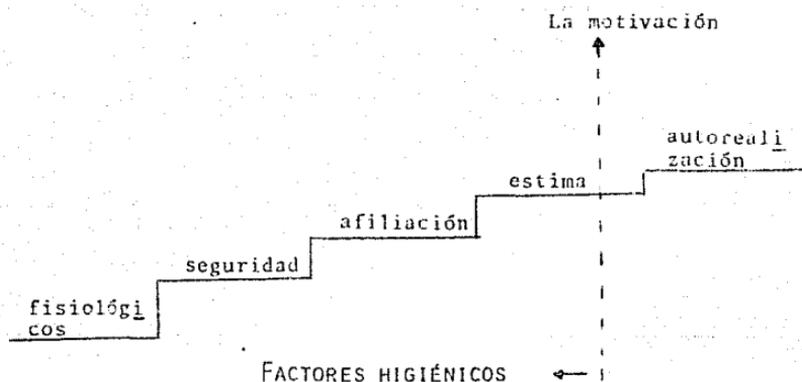
LA TEORÍA DE DOS FACTORES DE F. HERZBERG, PARECE COMPATIBLE CON LAS JERARQUÍAS DE MASLOW, DONDE INDICA QUE LAS NECESIDADES QUE SE ENCUENTRAN EN LA PARTE SUPERIOR DE LA JERARQUÍA DE MASLOW, COMO AUTOREALIZACIÓN SON LAS QUE PROPORCIONAN LA BASE MÁS AMPLIA PARA MOTIVAR A LOS EMPLEADOS HACIA NIVELES DE DESEMPEÑO EN EL TRABAJO MÁS ELEVADO, POR LO MENOS ENTRE LOS

(30) HERZBERG F, MAUSNER, SNYDERMAN THE MOTIVACIÓN TO WORK (2°ED, NEW YORK JOHN WILEY & SONS INC. 1959. CITADO POR CHRUDEN CIT. PÁG. 281.

VARIOS GRUPOS OCUPACIONALES QUE SE HAN ESTUDIADO. ES POSIBLE QUE ESTOS GRUPOS, POR SU MISMA NATURALEZA ESTÉN ALTAMENTE ORIENTADOS HACIA EL LOGRO Y NO SEAN TÍPICOS DE TODOS LOS GRUPOS DE TRABAJO. (31)

LO QUE SE DICE ACERCA DE LA COMPATIBILIDAD CON LA JERARQUÍA DE NECESIDADES DE MASLOW ES QUE, INTEGRANDO LOS DOS, TAL COMO SE ILUSTRAN EN LA FIGURA SIGUIENTE (II), PODEMOS MOSTRAR CIERTAS SEMEJANZAS ENTRE LA MOTIVACIÓN Y LA CAPACIDAD DE UN INDIVIDUO Y SUS EFECTOS SOBRE EL RENDIMIENTO.

(II)



- (31) R.B. EWEN SOME DETERMINANTS OF JOB SATISFACTION: A STUDY OF GENERALITY OF HERZBERG THEORY, (VOL. 48 NÚM. 3 JUN. 1964. PÁGS. 161 - 163 CITADO POR CHRUDEN, CIT. - PÁG. 281.

SE HA VISTO QUE LAS NECESIDADES FISIOLÓGICAS DE SEGURIDAD Y AFILIACIÓN Y PARTE DE LA ESTIMA SON FACTORES HIGIÉNICOS, LAS NECESIDADES DE ESTIMA ESTÁN DIVIDIDAS PORQUE HAY ALGUNAS DIFERENCIAS CLARAS ENTRE EL STATUS COMO TAL Y RECONOCIMIENTO, EL STATUS ES POR LO GENERAL UNA FUNCIÓN DEL PUESTO QUE UNO OCUPA, UNO PUEDE HABER ALCANZADO DICHO PUESTO GRACIAS A LOS LAZOS FAMILIARES O A PRESIONES SOCIALES, Y POR LO TANTO, ESTE PUESTO NO SERÁ UN REFLEJO DE UN LOGRO PERSONAL NI DEL RECONOCIMIENTO GANADO. EL RECONOCIMIENTO SE GANA POR MEDIO DE LA COMPETENCIA Y EL LOGRO. DEBE SER GANADO Y ES OTORGADO POR LOS DEMÁS. EN CONSECUENCIA, EL STATUS ES CALIFICADO JUNTO CON LAS NECESIDADES PSICOLÓGICAS, DE SEGURIDAD Y DE APLICACIÓN CON UN FACTOR HIGIÉNICO, MIENTRAS QUE EL RECONOCIMIENTO SE CLASIFICA JUNTO CON LA AUTOREALIZACIÓN COMO UN MOTIVADOR. (32)

HURST Y HELL (1969), HACEN UN MODELO COMPARATIVO DE DORIS (1967) CON EL MODELO DE LAS JERARQUÍAS DE MASLOW, PUEDE VERSE COMO ES LA ADAPTACIÓN. (33) VER APÉNDICE 1)

(32) BLACHASD, OP. CIT. PÁGS. 91, 92.

(33) GOLDBABER, OP. CIT. PÁGS. 91 92.

APENDICE I

<u>Maslow</u>		<u>Herzberg</u>
Autorealización y Ejecución	Factores Motivacionales	Trabajo Logro Posibilidades de desarrollo Responsabilidad o status Reconocimiento
Estima y posición		
Pertenencia y activi- dades sociales		
Seguridad y protec- ción	Factores Higiénicos	Posición Relaciones interpersonales Supervisores Iguales Subordinados
Necesidades psicoló- gicas		
	Factores	Supervisión técnica Políticas y administración de la compañía Seguridad laboral Salario Vida personal

3.1.8. INVESTIGACIONES.

EN EL AÑO DE 1974, TESIS DE JOSÉ ALEJANDRO - RAMÍREZ TITULADA "ESTUDIOS EXPERIMENTALES ACERCA DE - ALGUNOS FACTORES DE LA TEORÍA MOTIVACIONAL DE FREDE - RICK HERZBERG", DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MÉXICO, PRESENTA UN ESTUDIO QUE TUVO EL PROPÓSITO FUNDAMENTAL DE TRATAR DE COMPROBAR O RECHAZAR ALGUNOS DE LOS CON-CEPTOS MÁS IMPORTANTES DE LA TEORÍA DE MOTIVACIÓN-HI-

GIENE DE FREDERICK HERZBERG, EN EL CUAL MANEJA A LA TEORÍA DE LA SIGUIENTE FORMA: LA ORDENA EN POSTULADOS Y TEOREMAS CON EL PROPÓSITO DE QUE QUEDARAN PRECISADOS SUS SUPUESTOS BÁSICOS, (LO QUE NO ENCONTRÓ EN NINGUNO DE LOS ESCRITORIOS DE DICHO AUTOR), ASIMISMO, MANEJA LOS ANTECEDENTES DE LA TEORÍA, EL PROCEDIMIENTO POR FREDERICK HERZBERG, PARA PODER LLEGAR A UNA CONCLUSIÓN.

EN ESTA TESIS SE HACE UNA TRADUCCIÓN DE LOS ESCRITOS DEL AUTOR.

SU ESTUDIO SE BASA EN LA TÉCNICA DE FREDERICK HERZBERG, INFORMA QUE CONSIGUIÓ RESPUESTAS "FAVORABLES" Y ALGUNOS DESFAVORABLES.

EN ESTA TESIS TRATA EL AUTOR DE OBTENER UNA UTILIZACIÓN PRÁCTICA-INMEDIATA, SOBRE TODO PARA LA COMPAÑÍA, EN DONDE SE REALIZÓ EL ESTUDIO POR ESTOS SE ELIGIÓ UNO DE LOS PROBLEMAS MÁS RELEVANTES DENTRO DE LA ADMINISTRACIÓN DE SUS RECURSOS HUMANOS. LA CAPACITACIÓN VESTIBULAR DEL PERSONAL DE UNA TIENDA.

LA INTENCIÓN ERA ENCONTRAR SU MODELO MOTIVACIONAL, QUE ASOCIADO A UN BUEN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN VESTIBULAR QUE OBTUVIERA PERSONAL PRODUCTIVO Y SATISFECHO.

POR LO QUE SE REFIERE A LA ESTRUCTURA DE ESTE ESTUDIO ES SENCILLO, YA QUE ALEJANDRO RAMÍREZ TOMA LAS BASES DE LA TEORÍA, SOLAMENTE AGREGA LOS POSTULADOS Y TEOREMAS PARA QUE LA INFORMACIÓN SEA MÁS PRECISA.

ASIMISMO, SE HACE LA APLICACIÓN DE CUESTIONARIOS - LA ENTREVISTA A SUJETOS DE DISTINTOS NIVELES COMO SON: (ANAQUELEROS, CAJEROS, OFICINISTAS, Y ALGUNOS PROFESIONISTAS, SIEMPRE TENIENDO COMO BASE LA TEORIA DUAL.

LA MUESTRA DE SU ESTUDIO ESTABA DIVIDIDO EN DOS GRUPOS, EL PRIMERO DE 50 PERSONAS Y EL SEGUNDO DE 30 PERSONAS.

DECIDIÓ ESTUDIAR AL PRIMER GRUPO DEBIDO A LAS CARACTERÍSTICAS QUE CAMBIARON AL ESTUDIO YA QUE ESTOS TENÍAN MÁS ANTIGUEDAD, Y EL OTRO GRUPO TENÍA Poca ANTIGUEDAD.

EL PERSONAL ERAN 49 DE SEXO MASCULINO Y UNO DE SEXO FEMENINO, CON EDADES QUE OSCILABAN ENTRE LOS 18 Y 50 CON UNA ESCOLARIDAD MÍNIMA DE PRIMARIA, CON PROMEDIO DE SECUNDARIA Y EL RANGO MÁXIMO PROFESIONAL, SE TOMÓ UNA ANTIGUEDAD MÍNIMA DE SEIS MESES Y LA MÁXIMA DE 31 MESES Y TOMANDO EL SUELDO COMO BASE Y ALGUNAS CARACTERÍSTICAS FAMILIARES.

LOS RESULTADOS OBTENIDOS SON:

LOS FACTORES QUE DEMOSTRARON TENER UN PAPEL PREDOMINANTE EN LA SATISFACCIÓN DE LOS SUJETOS FUERON, EL DESARROLLO, EL RECONOCIMIENTO, EL LOGRO Y EL SUELDO, POR OTRO LADO, LOS FACTORES SUBYACENTES EN LA INSATISFACCIÓN DE LA POBLACIÓN FUERON LAS POLÍTICAS Y LA ADMINISTRACIÓN DE LA COMPAÑÍA, LAS RELACIONES INTERPERSONALES, EL TIPO DE SUPERVISIÓN Y LAS CONDICIONES DE TRABAJO.

ASIMISMO UNA SIGNIFICANCIA MÍNIMA EN LOS FACTORES DE CRECIMIENTO, LA RESPONSABILIDAD Y EL TRABAJO EN SÍ.

CONCLUYEN EN SU ESTUDIO, EMERGERON TRES FACTORES QUE SON: EL DESARROLLO, EL RECONOCIMIENTO Y EL LOGRO. PREDICE TAMBIÉN LA APARICIÓN DE LOS FACTORES DE POLÍTICA Y ADMINISTRACIÓN DE LA COMPAÑÍA, TIPO DE SUPERVISIÓN, EL SUELDO LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y LAS CONDICIONES DE TRABAJO.

COMO LOS ORIGINADORES DE LOS SENTIMIENTOS DE INSATISFACCIÓN EN SU ESTUDIO APARECIERON TODOS, CON EXCEPCIÓN DEL FACTOR SUELDO QUE APARECIERON EN LOS FACTORES DETERMINANTES DE SATISFACCIÓN.

SE ENCUENTRA AQUÍ QUE DICHO FACTOR TIENE DIFERENCIA A LA MENCIONADA POR FREDERICK HERZBERG, ACERCA DEL SUELDO, YA QUE EL DICE QUE EL SUELDO ES UN FACTOR DE HIGIENE QUE PUEDE USARSE PARA PREVENIR DESCONTENTO, PERO NO ACTÚA COMO MOTIVADOR POSITIVO.

AL RESPECTO, SE PREGUNTA ¿CUÁL ES ENTONCES LA EXPLICACIÓN DE QUE EN SU ESTUDIO APAREZCA COMO UN MOTIVADOR?. LA EXPLICACIÓN MÁS ACEPTABLE QUE EL DA EN ESTE CASO, ES QUE EL SUELDO SIN DEJAR DE SER O ACTUAR COMO INSATISFACTOR, TIENE TODAVÍA UN PAPEL PREPONDERANTE EN NUESTRA POBLACIÓN MEXICANA; POR OTRO LADO ENCONTRAMOS OTRA INVESTIGACIÓN INTERESANTE COMO ES LA DE: SERGIO OLIVER BURRIEL (1986), TESIS DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MÉXICO, TITULADA "MOTIVACIÓN EN LOS EMPLEADOS APLICADOS A LA TEORÍA DUAL DE FREDERICK H, EN UNA ORGANIZACIÓN EN MÉXICO.

EL OBJETIVO DE ESTA TESIS FUE LA DE DETECTAR CUÁLES SON LAS CAUSAS O MOTIVOS QUE PRODUCEN SATISFACCIÓN E INSATISFACCIÓN DEL PERSONAL A UNA ORGANIZACIÓN DE CRÉDITO, SITUADA EN BAJA CALIFORNIA NORTE.

CON EL PROPÓSITO DE ANALIZARLOS Y ELABORAR MEDIOS QUE LOS LLEVE A MANTENER UN CLIMA PROPICIO PARA DESA -

RROLLO DE LAS ACTIVIDADES DIARIAS.

OLIVER PRIMERAMENTE HACE UN ESTUDIO PROFUNDO DE LAS TEORÍAS ACERCA DE LA MOTIVACIÓN, PERO TOMA SOLAMENTE CUATRO FACTORES, YA QUE LOS CONSIDERA DENTRO DEL ÁREA DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, DICHAS TEORÍAS SUGIEREN UN PUNTO DE VISTA MÁS HUMANO Y SON: MC. CLELLAND, ABRAHM MASLOW, CHRY ARGYRIS DOUGLAS Mc. GREGOR Y LA TEORÍA EN APLIACIÓN LA TEORÍA DUAL DE FREDERICK HERZBERG, ACLARANDO QUE LAS SUGIERE DICHAS TEORÍAS NO POR QUE SEAN LAS QUE MÁS INFLUENCIAS HAN TENIDO EN EL CAMPO DE LA CONDUCTA DE UN ORGANISMO, SINO QUE SON AQUELLAS DONDE SE CREE QUE LOS ADMINISTRADORES DEBERÍAN MOSTRAR MAYOR INTERÉS POR LOS ESTUDIOS QUE SE HAN REALIZADO, ASÍ MISMO SE LES PUEDE CONSIDERAR COMO LOS PRINCIPALES CONTRIBUYENTES, QUE ACRECENTAN EL CONOCIMIENTO DE CÓMO Y PORQUÉ LAS PERSONAS SE COMPORTAN DE TAL MODO, COMO LO QUE HACEN DENTRO DEL AMBIENTE LABORAL.

LA INVESTIGACIÓN FUE TEÓRICA-PRÁCTICA, SE LLEVÓ A CABO A TRAVÉS DE ENCUESTAS, SOBRE LA OPINIÓN DE LOS EMPLEADOS ACERCA DE SU ESTANCIA LABORAL, VIENDO CUÁLES SON LOS FACTORES MÁS SIGNIFICATIVOS EN CUANTO A UN GENERADOR DE SATISFACCIÓN E INSATISFACCIÓN LABORAL, DE

ACUERDO A LOS PRINCIPIOS DE LA TEORÍA DE FREDERICK HERZBERG; PARA LOGRAR DICHO OBJETIVO, DICHO INVESTIGADOR - UTILIZÓ SU CUESTIONARIO DE 36 PREGUNTAS RELATIVAS A LA SATISFACCIÓN E INSATISFACCIÓN LABORAL.

OLIVER TRATÓ DE DEMOSTRAR QUE EXISTE UN EQUILIBRIO ENTRE LOS FACTORES HIGIÉNICOS Y LOS FACTORES MOTIVACIONALES DE LOS EMPLEADOS DE DICHA ORGANIZACIÓN.

EN ESTA INVESTIGACIÓN NO SE MANEJARON VARIABLES DE EDAD, SEXO, ESTADO CIVIL, ESCOLARIDAD Y ANTIGUEDAD, DADO QUE PARA DICHO INVESTIGADOR, SU OBJETIVO NO ERA LA CORRELACIÓN DE ESTOS DATOS.

POR OTRO LADO, EL CUESTIONARIO, FUE ELABORADO POR OLIVER, YA QUE NO EXISTÍA MATERIAL EXCLUSIVO, SE HIZO EL CUESTIONARIO DE ACUERDO A LOS OBJETIVOS Y NECESIDADES DEL ESTUDIO, Y ESTE TENÍA PREGUNTAS RELACIONADAS A CADA UNO DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES E HIGIÉNICOS.

TRATANDO DE ENCONTRAR EL GRADO DE AFINIDAD DEL EMPLEADO CON LAS PREGUNTAS, QUE SE PLANTEARON, PARA ELLO SE DIERON SEIS OPINIONES DE RESPUESTAS, CON DOS EXTREMOS UNO POSITIVO Y EL OTRO NEGATIVO, INTERCALÁNDOLAS

PARA EVITAR QUE EL CUESTIONARIO FUERA CONTESTADO AL AZAR.

LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO FUE EN FORMA GENERAL, UTILIZÓ TRES DÍAS HÁBILES, SE DISTRIBUYÓ A LOS EMPLEADOS (76) DE ACUERDO A SU DEPARTAMENTO O UNIDAD DE TRABAJO, DE ESTA MANERA SE ALCANZÓ A APLICAR A LA TOTALIDAD DEL PERSONAL, NO MENCIONANDO CUANTOS ERAN.

LOS RESULTADOS OBTENIDOS FUERON UN 31% QUE EXISTEN DIFERENCIAS EN EL ÁREA HIGIÉNICA EN LO RELATIVO A LOS SUBFACTORES QUE LA INTEGRAN, PRINCIPALMENTE EN LO QUE RESPECTA A POLÍTICA DE LA ORGANIZACIÓN, PROMOCIÓN DE PERSONAL QUE APARECE COMO EL CAUSANTE MÁS RELEVANTE DE INSATISFACCIÓN LABORAL EN DICHA ORGANIZACIÓN.

ENCONTRARON 31.2 % EN LA PRESENCIA DE LOS SUBFACTORES MOTIVACIONALES, PRINCIPALMENTE EN EL DESARROLLO DEL PERSONAL, CONTITUYE LA FUENTE MÁS SIGNIFICATIVA DE LA NO SATISFACCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.

SERGIO OLIVER, CONCLUYE, QUE NO EXISTE UNA IGUALDAD DE LOS FACTORES HIGIÉNICOS Y LOS FACTORES MOTIVACIONALES EN DICHA ORGANIZACIÓN; ASÍ MISMO SE DEMUESTRA

QUE ESTA DE ACUERDO CON LA TEORÍA DE FREDERICK HERZBERG, QUE ES LA EXISTENCIA DE GRANDES DEFICIENCIAS MOTIVACIONALES EN LA ORGANIZACIÓN.

DICHO AUTOR MENCIONA QUE LA TEORÍA MOTIVACIONAL - HIGIÉNICA DE FREDERICK HERZBERG, ES UNA GRAN APORTACIÓN Y UNA BASE PARA ESTUDIAR LA MOTIVACIÓN HUMANA YA QUE - ESTA ABARCA TODOS LOS FACTORES IMPORTANTES O SIGNIFICATIVOS PARA UNA EMPRESA Y LOS MIEMBROS QUE LA INTEGRAN.

PUESTO QUE DICHA TEORÍA ABARCA ASPECTOS TANTO DE AUTOREALIZACIÓN O DESARROLLO COMO MOTIVADORES Y LLEVA A CABO LA DESCRIPCIÓN DE OTROS QUE CORRESPONDEN PROPIAMENTE A MOTIVOS, S;NO A FACTORES QUE SON INDISPENSABLES DE SATISFACER PORQUE DE OTRO MODO PRODUCE LA INSATISFACCIÓN Y CONSECUENTEMENTE LA BAJA DE LA PRODUCTIVIDAD, - MENOR PARTICIPACIÓN, UN AMBIENTE INADECUADO, DE TAL - FORMA QUE EL TRABAJADOR EMPIEZA A SATISFACER SUS NECESIDADES DE RECONOCIMIENTO Y AUTOREALIZACIÓN AL PARTICIPAR EN LA ORGANIZACIÓN, PLANEACIÓN, MOTIVACIÓN Y CONTROL DE SUS PROPIAS LABORES.

CON RESPECTO A LAS INVESTIGACIONES QUE SE HAN REALIZADO EN ESTADOS UNIDOS, ACERCA DE LA TEORÍA DUAL DE FREDERCK HERZBERG, SE ENCONTRÓ; UN ESTUDIO REPORTADO - POR ROBERT HOUSE Y LAREANCE WIGDOR SOBRE UNA REVISIÓN

A MÁS DE 30 INVESTIGADORES RELACIONADOS CON ESTA TEORÍA, DICHS ESTUDIOS SE REALIZARON CON PERSONAL DE DIFERENTES PUESTOS EN DISTINTOS NIVELES ORGANIZACIONALES ALGUNAS DE LAS CRÍTICAS SE CENTRAN EN TRES CONCLUSIONES QUE SON: (1) LOS MÉTODOS USADOS PARA OBTENER INFORMACIÓN SOBRE EVENTOS SATISFACTORIOS Y NO SATISFACTORIOS Y SU CLASIFICACIÓN; (2) SE OMITIÓ LA OBTENCIÓN DE UNA MEDIDA GENERAL DE LA SATISFACCIÓN Y (3) NO SE TOMA EN CUENTA EL HECHO DE QUE UN FACTOR PUEDA CAUSAR SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO PARA UNA PERSONA E INCONFORMIDAD EN OTRA, INCLUSO EN LA MISMA MUESTRA. SIN EMBARGO, TAMBIÉN SE REPORTA UN APOYO A LA TEORÍA, POR SUS CONTRIBUCIONES PARA COMPRENDER LAS ACTITUDES EN EL TRABAJO Y SU UTILIDAD EN ESPECIAL PARA ESTIMULAR EL PENSAMIENTO Y LA DISCUSIÓN SOBRE LOS FACTORES QUE AFECTAN LA SATISFACCIÓN E INCONFORMIDAD EN EL TRABAJO.

(34)

MYERS (1964) SIRVIÉNDOSE DE LA TEORÍA DE HERZBERG INFORMA QUE CONSIGUIÓ RESPUESTAS "FAVORABLES" Y "DESFAVORABLES" A LAS PREGUNTAS DE FREDERICK HERZBERG. DESCUBRIÓ QUE PARA UNA MUESTRA REPRESENTATIVA DE EMPLEADOS (TANTO EN SUELDO FIJO COMO SALARIO POR HORA), EN UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN, SURGIERON DOS TIPOS DIS

(34) CHRUDEN, OP. CIT. PÁGS. 282, 283.

TINTOS DE ACTITUDES QUE MENCIONÓ HERZBERG. LA SATISFACCIÓN ESTÁ RELACIONADA CON FACTORES INTRÍNECOS DE TRABAJO Y LA INSATISFACCIÓN CON FACTORES EXTRÍNECOS Y NO SE PROPONÍA NINGUNA INFORMACIÓN SOBRE LAS RELACIONES DE LAS ACTITUDES CON EL DESEMPEÑO. (35)

SCHWARTZ, JENUSAITIS Y STARK (1963), EN UN ESTUDIO DE SUPERVISORES DE BAJO NIVEL, DESCUBRIERON LA RELACIÓN APROPIADA ENTRE LA SATISFACCIÓN Y LA INSATISFACCIÓN Y LOS FACTORES INTRÍNECOS Y EXTRÍNECOS, PERO NO ENCONTRARON EVIDENCIA SOBRE LA RELACIÓN ENTRE LAS ACTITUDES Y EL DESEMPEÑO, OTROS ESTUDIOS CON RESULTADOS SIMILARES SON LOS DE FREEDLANDER Y SALTON (1964 Y LODAHL (1964), DONDE ELLOS CONFIRMAN PARCIAL A LA TEORÍA AUNQUE SU INTERPRETACIÓN PARECE SER DISCUTIBLE. (36)

TAMBIÉN SE PROPORCIONAN ESTUDIOS NEGATIVOS PARA LA TEORÍA DE HERZBERG EN LOS ESTUDIOS DE DUNNETTE (1965) Y WERNONNT (1964), TODOS ESTOS INVESTIGADORES PARECEN RESPALDAR LA CONCLUSIÓN DE DUNNETTE DE QUE LAS IDEAS DE LOS FACTORES SOBRE LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO ES

(35) GOLDHABEL, OP. CIT. PÁG. 91

(36) BLUM MILTON I & JAMES, C.N. PSICOLOGÍA INDUSTRIAL MÉXICO, ED. TRILLAS, 1977. PÁG. 526.

UNA REPRESENTACION EXCESIVAMENTE SIMPLIFICADA DEL MEDIO CIRCUNDANTE DE LA MOTIVACIÓN EN EL MUNDO DEL TRABAJO. (37)

OTRO ESTUDIO QUE LLEVÓ SEIS AÑOS ACERCA DE LA TEORÍA DE LOS FACTORES FUE EN LA TEXAS "INSTRUMENTS INCORPORATED" INDICA LA VALIDEZ DE SUS CONCEPTOS BÁSICOS, ADEMÁS, EN EL ESTUDIO SE SEÑALA QUE ALGUNOS OBREROS NO SON SUSCEPTIBLES DE MOTIVACIÓN Y QUE PERSONAS QUE OCUPAN CARGOS DIFERENTES REACCIONAN DE FORMA DISTINTA ANTE LA MOTIVACIÓN, POR EJEMPLO EL TRABAJO EN SI ES MUY IMPORTANTE PARA LOS CIENTÍFICOS, EN TANTO QUE EL ASCENSO DE CATEGORÍAS LA RESPONSABILIDAD EN EL TRABAJO ASUME LA MAYOR IMPORTANCIA EN EL CASO DE LOS SUPERVISORES DA A CONOCER LO SIGUIENTE:

"En cambio los interesados en el mantenimiento están principalmente motivados por la naturaleza de su entorno y tienden a evitar las oportunidades de motivación, se muestran descontentos y están preocupados crónicamente por los factores de mantenimiento de que está rodeado el cargo que ejercen, tales como paga beneficiosa suplementaria, supervisión, condiciones de trabajo, posición relativa, seguridad de empleo normas y administración de la compañía y compañeros de trabajo. Los individuos que están interesados en el mantenimiento no sienten mucha satisfacción por el éxito y se muestran cínicos ante las virtudes positivas del trabajo y la vida en general contratan

do con esta actitud los que andan en busca de motivación experimentan una satisfacción grande con el cumplimiento afortunado de su trabajo y están animados por sentimientos positivos cuando se trata de su ocupación y de la vida en general.

Las personas interesadas en el mantenimiento no sienten ninguna preocupación por la clase y la calidad del trabajo pueden tener éxito en su contenido gracias puramente a su talento, pero rara vez se benefician profesionalmente de sus experiencias. De los que buscan la motivación, los gustó el trabajo, se esfuerzan por mejorar la calidad a cuanto hacen, tienden a superarse y profesionalmente, obtienen provecho de su experiencia. (38)

EL RESULTADO DE LA "TEXAS INSTRUMENTS" INDICARON QUE CUANDO LOS INDIVIDUOS INTERESADOS EN EL MANTENIMIENTO SE HALLAN EN UN ENTORNO DE SUPERACIÓN, RESPONSABILIDAD Y RECONOCIMIENTO, TIENDEN A ADOPTAR LOS VALORES DE LOS QUE BUSCAN LA MOTIVACIÓN, Y A COMPORTARSE COMO ELLOS Y AL REVÉS LA AUSENCIA DE "MOTIVACIÓN" ES APARENTEMENTE LA CAUSA DE QUE LOS INDIVIDUOS QUE BUSCAN LA MOTIVACIÓN SE COMPORTEN COMO AQUELLOS QUE SE INTERESAN POR EL MANTENIMIENTO; ES DECIR SE SIENTEN DOMINADOS POR LOS FACTORES DE MANTENIMIENTO QUE SATURAN EL ENTORNO. DE AHÍ QUE SE DEDUZCA DEL ESTUDIO EN CUESTIÓN QUE CUANDO ALGUNAS PERSONAS SE RESISTEN A LA MOTIVACIÓN, ES POSIBLE ESTIMULARLAS A QUE ADOPTEN SEN

(38) BATTIMORE J. COHN Y HOPKINS HOHN SEGÚN INFORMADO A BUSINESS WEEK NÚMERO 2182 (19) PÁG. 16 CITADO POR LUDGREN CIT. PÁG. 324.

TIMIENTOS MÁS POSITIVOS SI SE LES SITÚA EN UN ENTORNO DE MOTIVADORES. (39)

PARA FINALIZAR ESTE CAPÍTULO ES NECESARIO DESTACAR LA IMPORTANCIA DE LOS FACTORES HIGIÉNICOS - MOTIVACIONALES, QUE SON LA BASE DE LA TEORÍA DE FREDERICK HERZBERG.

PARA ESTA TEORÍA LA SATISFACCIÓN DEL INDIVIDUO ES EL RESULTADO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES Y LA INSATISFACCIÓN LA CARENCIA DE FACTORES - HIGIÉNICOS. LOS FACTORES PUEDEN IDENTIFICARSE COMO INTRÍNSECOS Y EXTRÍNSECOS, EL CONTROL DE ESTOS EN CUANTO A SU PRESENTACIÓN DAN COMO RESULTADO LA SATISFACCIÓN Y POR LO TANTO PRODUCTIVIDAD.

(39) LUNDGREN, OP. CIT. PÁGS. 324, 325.

CAPITULO IV

METODOLOGIA

4.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

OBJETIVOS:

¿CUÁLES SON LOS FACTORES HIGIÉNICOS Y MOTIVACIONALES QUE PROPORCIONAN SATISFACCIÓN LABORAL?

EL OBJETIVO FUE DETERMINAR LOS FACTORES QUE PROPORCIONAN LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL PERSONAL DE UNA AGENCIA ADUANAL EN EL DISTRITO FEDERAL, CON EL PROPÓSITO DE ESTRUCTURAR UN MODELO QUE SIRVIERA DE BASE PARA PROGRAMAS MOTIVACIONALES, MEJOR ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS, INCREMENTA LA PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL Y ELABORAR UN MEDIO PROPICIO PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DIARIAS EN DICHA EMPRESA.

NOS PROPUSIMOS HACER UN ESTUDIO DE CAMPO POR MEDIO DE UN CUESTIONARIO DE OPINIÓN DEL PERSONAL ACERCA DE SU ESTANCIA LABORAL Y CUALES ERAN LOS FACTORES MÁS SIGNIFICATIVOS EN CUANTO A GENERADOR DE SATISFACCIÓN LABORAL DE ACUERDO A LOS PRINCIPIOS DE LA TEORÍA DE FREDERICK HERZBERG, HIGIÉNICO-MOTIVACIONAL.

4.2. HIPÓTESIS.

A CONTINUACIÓN SE PRESENTAN LAS HIPÓTESIS ESPECÍFICAS PLANTEADAS EN ESTA INVESTIGACIÓN:

- HT1 EL FACTOR DE ÉXITO EN LOS TRABAJADORES ESTÁ ORIENTADA A LA SATISFACCIÓN.
- HT2 EL FACTOR DE RECONOCIMIENTO DE LOGRO EN LOS TRABAJADORES ESTÁ ORIENTADA A LA SATISFACCIÓN.
- HT3 EL FACTOR DE TRABAJO DESAFIANTE EN LOS TRABAJADORES ESTÁ ORIENTADA A LA SATISFACCIÓN.
- HT4 EL FACTOR DE RESPONSABILIDAD ACRECENTADA EN LOS TRABAJADORES ESTÁ ORIENTADA A LA SATISFACCIÓN.
- HT5 EL FACTOR DE DESARROLLO Y ADELANTO EN LOS TRABAJADORES ESTÁ ORIENTADA A LA SATISFACCIÓN.
- HT6 EL FACTOR DE POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN EN LOS TRABAJADORES ESTÁ ORIENTADA A LA SATISFACCIÓN.
- HT7 EL FACTOR DE SUPERVISIÓN EN LOS TRABAJADORES ESTÁ ORIENTADA A LA SATISFACCIÓN.
- HT8 EL FACTOR DE CONDICIONES DE TRABAJO EN LOS TRABAJADORES ESTÁ ORIENTADA A LA SATISFACCIÓN.

- HT9 EL FACTOR DE RELACIONES INTERPERSONALES CON LOS -
SUBORDINADOS EN LOS TRABAJADORES ESTÁ ORIENTADA A -
LA SATISFACCIÓN.
- HT10 EL FACTOR DE RELACIONES INTERPERSONALES CON LOS -
SUPERIORES EN LOS TRABAJADORES ESTÁ ORIENTADA A -
LA SATISFACCIÓN.
- HT11 EL FACTOR DE RELACIONES INTERPERSONALES CON LOS -
TRABAJADORES DEL MISMO NIVEL EN LOS TRABAJADORES
ESTÁ ORIENTADA A LA SATISFACCIÓN.
- HT12 EL FACTOR DE SUELDO EN LOS TRABAJADORES ESTÁ ORIEN -
TADA A LA SATISFACCIÓN.
- HT13 EL FACTOR DE POSICIÓN EN LOS TRABAJADORES ESTÁ -
ORIENTADA A LA SATISFACCIÓN.
- HT14 EL FACTOR DE SEGURIDAD EN LOS TRABAJADORES ESTÁ -
ORIENTADA A LA SATISFACCIÓN.
- HT15 EL FACTOR DE VIDA PERSONAL EN LOS TRABAJADORES -
ESTÁ ORIENTADA A LA SATISFACCIÓN.
- HA 1 SI EXISTEN DIFERENCIAS ESTADÍSTICAMENTE SIGNIFICA -
TIVAS EN EL FACTOR DE ÉXITO EN LOS TRABAJADORES -
ORIENTADA A LA SATISFACCIÓN.

HO 1 NO EXISTEN DIFERENCIAS ESTADÍSTICAMENTE SIGNIFICATIVAS EN EL FACTOR DE ÉXITO EN LOS TRABAJADORES - ORIENTADA A LA SATISFACCIÓN.

HA 2 SI EXISTEN DIFERENCIAS ESTADÍSTICAMENTE SIGNIFICATIVAS EN EL FACTOR DE RECONOCIMIENTO DE LOGRO EN LOS TRABAJADORES ORIENTADA A LA SATISFACCIÓN.

HO 2 NO EXISTEN DIFERENCIAS ESTADÍSTICAMENTE SIGNIFICATIVAS EN EL FACTOR DE RECONOCIMIENTO DE LOGRO EN LOS TRABAJADORES ORIENTADA A LA SATISFACCIÓN.

HA 3 SI EXISTEN DIFERENCIAS ESTADÍSTICAMENTE SIGNIFICATIVAS EN EL FACTOR DE TRABAJO DESAFIANTE EN LOS - TRABAJADORES ORIENTADA A LA SATISFACCIÓN.

HO 3 NO EXISTEN DIFERENCIAS ESTADÍSTICAS SIGNIFICATIVAS EN EL FACTOR DE TRABAJO DESAFIANTE EN LOS TRABAJADORES ORIENTADA A LA SATISFACCIÓN.

HA 4 SI EXISTEN DIFERENCIAS ESTADÍSTICAMENTE SIGNIFICATIVAS EN EL FACTOR DE RESPONSABILIDAD ACRECENTADAS EN LOS TRABAJADORES ORIENTADAS A LA SATISFACCIÓN.

- HT9 EL FACTOR DE RELACIONES INTERPERSONALES CON LOS -
SUBORDINADOS EN LOS TRABAJADORES ESTÁ ORIENTADA A
LA SATISFACCIÓN.
- HT10 EL FACTOR DE RELACIONES INTERPERSONALES CON LOS -
SUPERIORES EN LOS TRABAJADORES ESTÁ ORIENTADA A -
LA SATISFACCIÓN.
- HT11 EL FACTOR DE RELACIONES INTERPERSONALES CON LOS -
TRABAJADORES DEL MISMO NIVEL EN LOS TRABAJADORES
ESTÁ ORIENTADA A LA SATISFACCIÓN.
- HT12 EL FACTOR DE SUELDO EN LOS TRABAJADORES ESTÁ ORIEN
TADA A LA SATISFACCIÓN.
- HT13 EL FACTOR DE POSICIÓN EN LOS TRABAJADORES ESTÁ -
ORIENTADA A LA SATISFACCIÓN.
- HT14 EL FACTOR DE SEGURIDAD EN LOS TRABAJADORES ESTÁ -
ORIENTADA A LA SATISFACCIÓN.
- HT15 EL FACTOR DE VIDA PERSONAL EN LOS TRABAJADORES -
ESTÁ ORIENTADA A LA SATISFACCIÓN.
- HA 1 SI EXISTEN DIFERENCIAS ESTADÍSTICAMENTE SIGNIFICA
TIVAS EN EL FACTOR DE ÉXITO EN LOS TRABAJADORES -
ORIENTADA A LA SATISFACCIÓN.

- HO 1 NO EXISTEN DIFERENCIAS ESTADÍSTICAMENTE SIGNIFICATIVAS EN EL FACTOR DE ÉXITO EN LOS TRABAJADORES - ORIENTADA A LA SATISFACCIÓN,
- HA 2 SI EXISTEN DIFERENCIAS ESTADÍSTICAMENTE SIGNIFICATIVAS EN EL FACTOR DE RECONOCIMIENTO DE LOGRO EN LOS TRABAJADORES ORIENTADA A LA SATISFACCIÓN,
- HO 2 NO EXISTEN DIFERENCIAS ESTADÍSTICAMENTE SIGNIFICATIVAS EN EL FACTOR DE RECONOCIMIENTO DE LOGRO EN LOS TRABAJADORES ORIENTADA A LA SATISFACCIÓN,
- HA 3 SI EXISTEN DIFERENCIAS ESTADÍSTICAMENTE SIGNIFICATIVAS EN EL FACTOR DE TRABAJO DESAFIANTE EN LOS - TRABAJADORES ORIENTADA A LA SATISFACCIÓN. *
- HO 3 NO EXISTEN DIFERENCIAS ESTADÍSTICAS SIGNIFICATIVAS EN EL FACTOR DE TRABAJO DESAFIANTE EN LOS TRABAJADORES ORIENTADA A LA SATISFACCIÓN,
- HA 4 SI EXISTEN DIFERENCIAS ESTADÍSTICAMENTE SIGNIFICATIVAS EN EL FACTOR DE RESPONSABILIDAD ACRECENTADAS EN LOS TRABAJADORES ORIENTADAS A LA SATISFACCIÓN.

HO10 No existen diferencias estadísticamente significativas en el factor de relaciones interpersonales con los superiores en los trabajadores orientada a la satisfacción.

HA11 Si existen diferencias estadísticamente significativas en el factor de relaciones interpersonales con trabajadores del mismo nivel en los trabajadores orientada a la satisfacción.

HO11 No existen diferencias estadísticamente significativas en el factor de relaciones interpersonales con trabajadores del mismo nivel en los trabajadores orientada a la satisfacción.

HA12 Si existen diferencias estadísticamente significativas en el factor de sueldo en los trabajadores orientada a la satisfacción;

HO12 No existen diferencias estadísticamente significativas en el factor de sueldo en los trabajadores orientada a la satisfacción

HA13 SI EXISTEN DIFERENCIAS ESTADÍSTICAMENTE SIGNIFICATIVAS EN EL FACTOR DE POSICIÓN EN LOS TRABAJADORES ORIENTADA A LA SATISFACCIÓN.

HO13 No EXISTEN DIFERENCIAS ESTADÍSTICAMENTE SIGNIFICATIVAS EN EL FACTOR DE POSICION EN LOS TRABAJADORES ORIENTADA A LA SATISFACCIÓN.

HA14 SI EXISTEN DIFERENCIAS ESTADÍSTICAMENTE SIGNIFICATIVAS EN EL FACTOR DE SEGURIDAD EN LOS TRABAJADORES ORIENTADA A LA SATISFACCIÓN.

HO14 No EXISTEN DIFERENCIAS ESTADÍSTICAMENTE SIGNIFICATIVAS EN EL FACTOR DE SIGURIDAD EN LOS TRABAJADORES ORIENTADA A LA SATISFACCIÓN.

HA15 SI EXISTEN DIFERENCIAS ESTADÍSTICAMENTE SIGNIFICATIVAS EN EL FACTOR DE VIDA PERSONAL EN LOS TRABAJADORES ORIENTADA A LA SATISFACCIÓN.

HO15 No EXISTEN DIFERENCIAS ESTADÍSTICAMENTE SIGNIFICATIVAS EN EL FACTOR DE VIDA PERSONAL EN LOS TRABAJADORES ORIENTADA A LA SATISFACCIÓN.

4.3. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES.

4.3.1. VARIABLES INDEPENDIENTES.

I MOTIVACIONALES

EXITO

RECONOCIMIENTO DE LOGRO

TRABAJO DESAFIANTE

RESPONSABILIDAD ACRECENTADA

DESARROLLO Y ADELANTO

II HIGIÉNICAS

POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN

SUPERVISIÓN EN LOS TRABAJADORES

CONDICIONES DE TRABAJO

RELACIONES INTERPERSONALES

A) CON LOS SUBORDINADOS

B) CON LOS SUPERIORES

C) CON EMPLEADOS DEL MISMO NIVEL

SUELDO

POSICIÓN

SEGURIDAD

VIDA PERSONAL

4.3.2. VARIABLE DEPENDIENTE.

SATISFACCIÓN LABORAL.

4.3.3. VARIABLES DEMOGRÁFICAS.

EDAD

SEXO

ANTIGUEDAD

PUESTO

4.4. DEFINICIÓN DE VARIABLES.

4.4.1. CONCEPTUAL.

ÉXITO:

FÍN DE UNA EMPRESA, RESULTADO FELIZ.

RECONOCIMIENTO DE LOGRO:

ACCIÓN DE RECONOCER A UNA PERSONA Y EFECTO.

TRABAJO DESAFIANTE:

ESFUERZO HUMANO APLICADO A LA PRODUCCIÓN, A TRAVÉS DE UNA LUCHA CONTÍNUA.

RESPONSABILIDAD ACRECENTADA;

DEUDA DE REPARAR Y SATISFACER POR SÍ O POR OTRO, EL CUMPLIMIENTO DE UNA LABOR.

DESARROLLO Y ADELANTO.

ACRECENTAR, DAR UN INCREMENTO HACIA UN PROGRESO.

POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN:

BASADO EN LAS COSAS DEL GOBIERNO Y LAS COSAS DEL ESTADO, CONJUNTO DE EMPLEADOS DE UN RAMO PARTICULAR, DE UN SERVICIO PÚBLICO.

SUPERVISIÓN DE LOS TRABAJADORES:

INSPECCIONAR Y FISCALIZAR A LOS EMPLEADOS.

CONDICIONES DE TRABAJO:

DEPENDEN DE LA EJECUCIÓN DE UN CONTRATO HACIA FIN APLICADO.

RELACIONES INTERPERSONALES CON LOS SUBORDINADOS:

TRATO CON PERSONAS QUE DEPENDEN FORMALMENTE EN UNA EMPRESA DEL LÍDER FORMAL O JEFE.

RELACIONES INTERPERSONALES CON LOS SUPERIORES:

TRATO CON PERSONAS QUE TIENEN AUTORIDAD DE UNA EMPRESA SOBRE EL EMPLEADO.

RELACIONES INTERPERSONALES CON EMPLEADOS DEL MISMO NIVEL:

TRATO CON PERSONAS QUE OCUPAN LA MISMA JERARQUÍA EN LA EMPRESA.

SUELDO:

RETRIBUCIÓN ECONÓMICA FIJA, LEGAL Y USUAL, EMPLEADA PARA EL PAGO A LOS TRABAJADORES.

POSICIÓN:

CATEGORÍA DE UNA PERSONA.

VIDA PERSONAL:

MODO DE VIVIR RELATIVO A CADA PERSONA.

SEGURIDAD:

CONFIANZA, TRANQUILIDAD DE UNA PERSONA.

EDAD: TIEMPO TRANSCURRIDO DESDE EL NACIMIENTO.

SEXO:

DIFERENCIA FÍSICA Y CONSTITUTIVA DEL HOMBRE Y LA MUJER.

ANTIGUEDAD:

TIEMPO TRANSCURRIDO DESDE EL DÍA EN QUE SE OBTIENE UN EMPLEO.

PUESTO:

OCUPACIÓN O CARGO DENTRO DE UNA EMPRESA.

4.4.2. OPERACIONAL.

EXITO:

DEBE ENTENDERSE COMO CUALQUIER CLASE DE TRIUNFO O RESULTADO POSITIVO EN LA REALIZACIÓN DE UNA TAREA.

RECONOCIMIENTO DE LOGRO.

ACTO DE ATENCIÓN O DE ELOGIO A LA ACCIÓN PREVIA MENTE REALIZADA EXITOSAMENTE.

TRABAJO DESAFIANTE

ESFUERZO HUMANO DIRIGIDO A LA REALIZACIÓN DE UN TRABAJO FÁCIL O DIFÍCIL, CREATIVO O POCO CREATIVO.

RESPONSABILIDAD ACRECENTADA.

EVIDENCIAS OBJETIVAS DE AUMENTO, ASCENSO DE PUESTO. SATISFACCIÓN POR SENTIRSE RESPONSABLE DE SU PROPIO TRABAJO Y EL DE OTROS.

DESARROLLO Y ADELANTO.

"REALIZACIÓN DE TAREAS QUE LE REDITUE MAYOR SATISFACCIÓN AL TRABAJADOR TOMANDO EN CUENTA SUS APTITUDES Y ACTITUDES INDIVIDUALES" (HORMAN R.F. MAIER, 1975).

POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN,

LO ADECUADO O INADECUADO DE LA ORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA. EFECTOS POSITIVOS O NEGATIVOS DE LAS POLÍTICAS DE UNA EMPRESA.

SUPERVISIÓN DE LOS TRABAJADORES.

COMPETENCIA O INCOMPETENCIA DEL SUPERVISOR, DE LA IMPLANTACIÓN DE JUSTICIA, DE SU DISPOSICIÓN PARA DELEGAR O ENSEÑAR.

CONDICIONES DE TRABAJO.

CANTIDAD DE TRABAJO A REALIZAR, FACILIDAD PARA HACERLO, LUZ, VENTILACIÓN, ESPACIO.

RELACIONES INTERPERSONALES CON SUBORDINADOS.

EN EL TRATO O INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN FORMAL QUE SURGE EN FORMA ESPONTÁNEA EN LA EMPRESA Y QUE SE ESTABLECE ENTRE EL LÍDER FORMAL O JEFE HACIA EL GRUPO DE EMPLEADOS QUE DEPENDE DE ÉL.

RELACIONES INTERPERSONALES CON SUPERIORES.

ES EL TRATO O INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN FORMAL QUE SURGE EN FORMA ESPONTÁNEA EN LA EMPRESA Y QUE SE ESTABLECE ENTRE EL GRUPO DE EMPLEADOS HACIA EL LÍDER FORMAL O JEFE.

RELACIONES INTERPERSONALES CON EMPLEADOS DEL MISMO NIVEL.

ES EL TRATO O INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN INFORMAL QUE SURGE EN FORMA ESPONTÁNEA EN LA EMPRESA Y QUE SE ESTABLECE ENTRE LAS PERSONAS DEL MISMO NIVEL JERÁRQUICO.

SUELDO.

DEBE ENTENDERSE COMO UN PAGO MONETARIO POR TRABAJO REALIZADO, DENTRO DE UNA EMPRESA.

POSICIÓN.

DEBE ENTENDERSE COMO TODO AQUELLO QUE ESTÁ EN FUNCIÓN AL PUESTO OCUPADO Y QUE PRODUCE SATISFACCIÓN.

SEGURIDAD.

DEBE ENTENDERSE COMO UN MEDIO ESTABLE QUE ESTÁ RELATIVAMENTE LIBRE DE AMENAZAS QUE PONGAN EN PELIGRO EL EQUILIBRIO DE UNA EMPRESA.

VIDA PERSONAL.

DEBE ENTENDERSE COMO TODOS AQUELLOS FACTORES QUE COMPONEN EL MODO DE VIVIR DE CADA PERSONA, FAMILIA, ACTIVIDAD DE SUPERACIÓN PERSONAL Y PASATIEMPO.

EDAD.

DEBE ENTENDERSE COMO EL PERÍODO DE TIEMPO TRANSCURRIDO DESDE EL NACIMIENTO DE CADA PERSONA HASTA LA ETAPA ACTUAL.

SEXO.

DEBE ENTENDERSE COMO LA DIFERENCIA FÍSICA CONSTITUTIVA ENTRE UN HOMBRE Y UNA MUJER,

ANTIGÜEDAD.

DEBE ENTENDERSE COMO EL TIEMPO TRANSCURRIDO DESDE EL DÍA QUE SE INGRESA A LABORAR EN UNA EMPRESA.

PUESTO.

DEBE ENTENDERSE COMO LA OCUPACIÓN JERÁRQUICA DENTRO DE UNA EMPRESA,

4.5. LA POBLACIÓN.

SE FORMÓ CON EL TOTAL DE INTEGRANTES DE LA AGEN -
CIA ADUANAL EN ESE MOMENTO, 60 PERSONAS ENTRE EMPLEA -
DOS Y DIRECTIVOS.

LAS CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES QUE REUNIÓ NUES -
TRA POBLACIÓN FUERON:

- 45 PERSONAS DEL SEXO MASCULINO, QUE EQUIVALE -
AL 75% DE LA POBLACIÓN, Y DEL SEXO FEMENINO 15
SIENDO EL 25% DE LA POBLACIÓN.
- LA EDAD MÍNIMA QUE PRESENTÓ LA POBLACIÓN FUE -
DE 17 AÑOS Y LA MÁXIMA 45.
- LA ANTIGUEDAD Y JERARQUÍA FUE DIVERSA.
- EN CUANTO A SU ESCOLARIDAD NO SE TOMÓ EN CONSI -
DERACIÓN PARA ESTE ESTUDIO POR NO CONSIDERARSE
RELEVANTE.

4.6. TIPO DE ESTUDIO.

SE REALIZÓ UN ESTUDIO DE CAMPO, TRANSVERSAL QUE -
CONSISTIÓ EN UN ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN TAL COMO OCU -
RRE EN LA NATURALEZA EN UN MOMENTO DADO, NO EFECTUANDO
OBSERVACIONES DE LAS PERSONAS ESTUDIADAS EN EL -

TIEMPO.

4.7. EL ESCENARIO.

SE LLEVÓ A CABO EN LAS DOS ÁREAS DE TRABAJO DE LA AGENCIA ADUANAL; UNA UBICADA EN EL AEROPUESTO INTERNACIONAL DE LA CIUDAD DE MÉXICO Y LA OTRA EN SU SUCURSAL DE LA CALLE DE MÁLAGA SUR 31, COL. MIXCOAC INSURGENTES.

DEBIDO A QUE LA AGENCIA ADUANAL NO CONTABA CON UN ESPACIO LO SUFICIENTEMENTE AMPLIO PARA REALIZAR LA APLICACIÓN EN GRUPO EN NINGUNA DE SUS DOS DIRECCIONES; SE APLICÓ EN FORMA INDIVIDUAL Y EN SU LUGAR DE TRABAJO.

4.8. INSTRUMENTO.

EL INSTRUMENTO QUE SE APLICÓ FUE UN CUESTIONARIO QUE SE TOMÓ DE LA TESIS DE OLIVER BURRIEL (1986), CON EL PROPÓSITO DE DETECTAR CUALES SON LAS CAUSAS O MOTIVOS QUE PRODUCE SATISFACCIÓN, A TRAVÉS DE UNA ENCUESTA DE OPINIONES DE LOS EMPLEADOS ACERCA DE SU ESTANCIA LABORAL Y CUALES SON LOS FACTORES MÁS SIGNIFICATIVOS EN CUANTO A GENERADORES DE SATISFACCIÓN LABORAL DE ACUERDO A LOS PRINCIPIOS DE LA TEORÍA DE FREDERICK HERZBERG (1959), HIGIÉNICO-MOTIVADORES, PARA LOGRAR DICHS OBJETIVOS SE UTILIZÓ EL CUESTIONARIO QUE SE COMPONE

DE TREINTA Y SEIS PREGUNTAS RELATIVAS A SATISFACCIÓN E INSATISFACCIÓN, RELACIONADAS CON CADA FACTOR. (ANEXO 1)

EL OBJETIVO CONSISTIÓ EN DETECTAR EL GRADO DE AFINIDAD DEL EMPLEADO CON LA PREGUNTA QUE SE PLANTEÓ PARA ELLO, SE DIERON SEIS OPCIONES DE RESPUESTA CON DOS EXTREMOS, UNO POSITIVO Y EL OTRO NEGATIVO, INTERCALANDOLAS PARA EVITAR QUE EL CUESTIONARIO SEA CONTESTADO AL AZAR.

POSTERIORMENTE, SE LLEVÓ A CABO LA CLASIFICACIÓN DE CADA UNA DE LAS PREGUNTAS, OTORGÁNDOLES SU VALOR CORRESPONDIENTE, ESTO ES, POR MEDIO DEL MÉTODO DE CALIFICACIÓN POR PUNTOS.

EN EL ANEXO 1 A, SE DETALLA LA CORRESPONDENCIA ENTRE LAS PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO Y CADA VARIABLE INDEPENDIENTE.

CON LO QUE RESPECTA AL PROCESO DE EVALUACIÓN CONSISTIÓ EN LA SUMA DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS Y/O NEGATIVAS PARA ASIGNARLES EL PORCENTAJE QUE LES CORRESPONDIÓ CON RESPECTO AL TOTAL UNIVERSAL QUE LO CONSTITUYÓ, EL TOTAL DE RESPUESTAS LOGRADO POR CADA FACTOR. LA VALIDEZ DE ESTE INSTRUMENTO ES DE FACE, VALIDEZ DE CONTENIDO, POR LO QUE NO ES CUANTIFICABLE. EL MISMO MÉTODO FUE UTILIZADO POR TODOS LOS FACTORES DEL ESTUDIO DE HERZBERG (1959); CON EL FIN DE OBTENER UN COMPARATIVO INTERFACTORIAL. ES IMPORTANTE SEÑALAR QUE EN ESTE ESTUDIO DE DETECCIÓN DE NECESIDADES NO EXISTEN RESPUESTAS CORRECTAS E INCORRECTAS EN

LOS CUESTIONARIOS CONTESTADOS SINO QUE DICHAS RESPUESTAS, FORMAN PARTE DE UN CONTINUO MOTIVACIONAL DE SATISFACCIÓN O INSATISFACCIÓN, POR LO TANTO, SE CONSIDERA MUY ARRIESGADO AFIRMAR QUE LA SATISFACCIÓN ES CORRECTA Y LA INSATISFACCIÓN INCORRECTA; PORQUE TODO VA A DEPENDER DE LA UBICACIÓN DEL FACTOR QUE SE ANALIZÓ YA SEA HIGIÉNICO O MOTIVADOR, DADO QUE CADA FACTOR OBEDECE A PRINCIPIOS DISTINTOS SEGÚN HERZBERG.

4.9. TIPO DE MEDICIÓN.

PARA PODER REALIZAR LA COMPARACIÓN INTERFACTORIAL SE UTILIZÓ:

- ANÁLISIS DESCRIPTIVO
- ANÁLISIS DE VARIANZA

4.10. PROCEDIMIENTO.

INICIALMENTE SE ACUDIÓ AL DIRECTOR DE LA AGENCIA ADUANAL PARA CONSEGUIR EL PERMISO DE TRABAJO EN ESTA EMPRESA. UNA VEZ OBTENIDA LA AUTORIZACIÓN, SE HABLÓ CON LOS DIRECTIVOS PARA EXPLICARLES EL PLAN DE TRABAJO EN CUANTO A LA APLICACIÓN DE LOS CUESTIONARIOS, CON EL FIN DE SENSIBILIZAR A ÉSTOS Y POSTERIORMENTE A LOS EMPLEADOS, PARA LOGRAR SU COMPLETA COOPE

RACIÓN.

COMO SE MENCIONÓ ANTERIORMENTE, NO SE CONTÓ CON UN ÁREA ESPECIAL PARA LA APLICACIÓN EN GRUPO, POR LO QUE SE REALIZÓ EN FORMA INDIVIDUAL. COMO PREVIAMENTE SE HABÍA HABLADO CON LOS JEFES, NOS FACILITARON EL QUE, AL APLICAR A CADA EMPLEADO NO HUBIESE DISTRACTORES COMO: LLAMADAS TELEFÓNICAS, ATENCIÓN AL PÚBLICO O SOLICITUD DE DATOS EN LO QUE ÉSTOS RESOLVÍAN EL CUESTIONARIO. EN CUANTO A LAS CONDICIONES AMBIENTALES, LA VENTILACIÓN E ILUMINACIÓN FUERON ADECUADAS.

LAS INSTRUCCIONES QUE SE LE DIÓ FUERON: "A CONTINUACIÓN LES DARÉ UN CUESTIONARIO PARA SABER SU OPINIÓN SOBRE LOS ASPECTOS QUE LE DAN SATISFACCIÓN EN SU TRABAJO, CONTESTE LO MÁS SINCERAMENTE POSIBLE TODAS LAS PREGUNTAS BUENAS O MALAS Y SU SINCERIDAD AL RESPONDER AYUDA A QUE NUESTRO ESTUDIO SOBRE SATISFACCIÓN RESULTE CONFIABLE".

PARA EVITAR RESISTENCIA A CONTESTAR EL CUESTIONARIO SE LES MENCIONÓ QUE SU NOMBRE PERMANECERÍA EN EL ANONIMATO Y SÓLO ANOTARÍAN SU EDAD, SEXO, PUESTO Y ANTIGÜEDAD.

UNA VEZ QUE TERMINARON SU CUESTIONARIO, SE LES DIÓ -
LAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN.

4.11. RESULTADOS.

EN ESTE PUNTO SE PRESENTAN LOS RESULTADOS DEL ANÁLISIS DESCRIPTIVO, EL ANÁLISIS DE VARIANZA (ANOVA), -
ASÍ COMO LAS HIPÓTESIS ACEPTADAS DE ÉSTA INVESTIGACIÓN.

4.11.1 ANÁLISIS DESCRIPTIVO

EN ESTA PARTE, SE REALIZÓ EL ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DEMOGRÁFICAS E INDEPENDIENTES, A TRAVÉS DE LA FRECUENCIA RELATIVA DE LAS PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO.

4.11.1.1 VARIABLES DEMOGRÁFICAS.

EN LA VARIABLE EDAD, EL PORCENTAJE 56.7 % CORRESPONDE A LA POBLACIÓN JOVEN, Y EL 43.3 % A LA POBLACIÓN MADURA. EN CUANTO A LA VARIABLE SEXO, EL 75 % LA FORMA EL SEXO MASCULINO, SIENDO UN 25 % EL PERSONAL FEMENINO. ASIMISMO, EN LA VARIABLE ANTIGÜEDAD, EL 56.6 % DE LA POBLACIÓN TIENE MENOS DE DOS AÑOS LABORANDO EN LA EMPRESA, EL 20 % SON FUNDADORES, Y EL 23.4 % TIENE DE TRES A CUATRO AÑOS EN LA EMPRESA. POR OTRO LADO EN RELACIÓN A LA VARIABLE PUESTO, EL 93 % -

DEL PERSONAL SON EMPLEADOS, SIENDO UN 7 % LOS DIRECTIVOS.

4.11.1.2. VARIABLES INDEPENDIENTES.

CON RESPECTO A LA VARIABLE ÉXITO, SE OBSERVARON -
LOS SIGUIENTES PORCENTAJES, EL 30 % CONSIDERA QUE LAS -
FUNCIONES QUE DESEMPEÑAN SON MUY ÚTILES, EL 43.4 % QUE
SI TIENEN OPORTUNIDAD DE HACER CONTRIBUCIONES VALIOSAS
Y EN UN 30 % FRECUENTEMENTE SIENTEN QUE HAN LOGRADO AL-
GO VALIOSA. (VER TABLA 1)

TABLA I

FRECUENCIAS DE LAS PREGUNTAS CORRESPONDIENTES A -
LA VARIABLE ÉXITO.

PREGUNTAS	FA	FR %	
CÓMO CONSIDERAS QUE SON LAS FUNCIONES QUE DESEMPEÑAS?			
INÚTILES	0	0	
MUY POCO ÚTILES	7	11.6	
MUY POCO ÚTILES	3	5.0	
REGULARMENTE ÚTILES	16	26.7	
MUY ÚTILES	18	30.0	
SUMAMENTE ÚTILES	16	26.7	100
TIENES OPORTUNIDAD DE HACER CONTRIBUCIONES VALIOSAS?			
SI	26	43.4	
MUCHÍSIMAS	6	10.0	
BASTANTES	9	15.0	
POCAS	6	10.0	
MUY POCAS	8	13.3	
CASI NUNCA	5	8.3	100
SIENTES QUE HAS LOGRADO ALGO VALIOSO?			
TODO EL	8	13.4	
MUY FRECUENTEMENTE	15	25.0	
FRECUENTEMENTE	18	30.0	
CON FRECUENCIA REGULAR	9	15.0	
DE VEZ EN CUANDO	5	8.3	
No	5	8.3	100

EN CUANTO A LA VARIABLE RECONOCIMIENTO DE LOGRO, EL 26.7 % MENCIONÓ QUE RARA VEZ HAN SIDO PROMOVIDOS - POR SUS LOGROS, SIN EMBARGO, EL 38.3 % REPORTÓ QUE ALGUNAS VECES HAN TENIDO RECONOCIMIENTO POR EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO. (VER TABLA 2).

TABLA 2

FRECUENCIA DE LAS PREGUNTAS CORRESPONDIENTES A LA VARIABLE RECONOCIMIENTO DE LOGRO

PREGUNTAS	FA	RF %	
TE HAN PROMOVIDO POR TUS LOGROS EN EL TRABAJO?			
CASI NUNCA	13	21.7	
RARA VEZ	16	26.7	
NO MUY FRECUENTEMENTE	11	18.3	
CON REGULAR FRECUENCIA	8	13.3	
MUY FRECUENTEMENTE	7	11.7	
MUCHÍSIMAS VECES	5	8.3	100
HAS TENIDO RECONOCIMIENTO POR EL DESEMPEÑO DE TU TRABAJO?			
SÍ	9	15.0	
CASI SIEMPRE	11	18.3	
ALGUNAS VECES	23	38.3	
MUY POCAS VECES	5	8.3	
CASI NUNCA	2	3.3	
No	10	16.8	100

EN LO QUE SE REFIERE A LA VARIABLE TRABAJO DESAFIANTE, EL 28.3% MENCIONA QUE CASI SIEMPRE A UTILIZADO EL TOTAL DE SUS CAPACIDADES EN EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO, ASIMISMO, EL 40%, SIENTE QUE SU TRABAJO ES MUY ÚTIL PARA LAS DEMÁS PERSONAS DE SU DEPARTAMENTO (VER TABLA 3).

TABLA 3

FRECUENCIAS DE LAS PREGUNTAS CORRESPONDIENTES A LA VARIABLE TRABAJO DESAFIANTE.

PREGUNTAS	FA	FR %	
HAN UTILIZADO EL TOTAL DE TUS CAPACIDADES EN DESEMPEÑO DE TU TRABAJO?			
CASI NUNCA	0	0	
RARA VEZ	7	11.8	
NO MUY FRECUENTEMENTE	8	13.3	
CON FRECUENCIA	17	28.3	
MUY FRECUENTEMENTE	11	18.3	
CASI SIEMPRE	17	28.3	100
SIENTES QUE TU TRABAJO ES ÚTIL PARA LAS DEMÁS PERSONAS DE TU DEPARTAMENTO?			
No	0	0	
MUY POCO ÚTIL	6	10.0	
NO MUY ÚTIL	4	6.6	
REGULARMENTE ÚTIL	10	16.7	
MUY ÚTIL	24	40.0	
SUMAMENTE ÚTIL	16	26.7	100

EN LA VARIABLE RESPONSABILIDAD ACRECENTADA, EL 45 % SÍ CONOCE CON EXACTITUD LAS FUNCIONES DE SU PUESTO, EL 36.7 % MENCIONÓ QUE NUNCA HA SENTIDO QUE SU TRABAJO NO TIENE VALOR. (VER TABLA 4).

TABLA 4

FRECUENCIAS DE LAS PREGUNTAS CORRESPONDIENTES A LA VARIABLE RESPONSABILIDAD ACRECENTADA.

PREGUNTAS	FA	FR %	
CONOCES CON EXACTITUD LAS FUNCIONES DE TU PUESTO?			
SI	27	45.0	
CASI TODAS	21	35.0	
ALGUNAS	9	15.0	
MUY POCAS	2	3.3	
CASI NUNCA	0	0	
NO	1	1.7	100
SIENTES QUE TU TRABAJO NO TIENE VALOR?			
NUNCA	22	36.7	
CASI NUNCA	12	20.0	
RARA VEZ	12	20.0	
MUY FRECUENTEMENTE	3	5.0	
LA MAYOR PARTE DEL TIEMPO	0	0	
CASI TODO EL TIEMPO	11	18.3	100

POR OTRO LADO EN LA VARIABLE DESARROLLO Y ADELANTO, EL 78,3 % NO HA PARTICIPADO EN CURSOS PROMOVIDOS POR LA INSTITUCIÓN, EL 35 % REPORTA QUE PUEDE APRENDER MUCHO EN SUS OBLIGACIONES ACTUALES, EL 26.7 % CONSIDERA MUY TRASCENDENTE SUS FUNCIONES PARA PROGRESAR DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN. (VER TABLA 5).

TABLA 5

FRECUENCIAS DE LAS PREGUNTAS CORRESPONDIENTES A LA VARIABLE DESARROLLO Y ADELANTOS.

PREGUNTAS	FA	FR %	
HAS PARTICIPADO EN CURSOS PROMOVIDOS POR LA INSTITUCIÓN?			
SI	0	0,0	
CASI SIEMPRE	2	3,4	
ALGUNAS VECES	6	10,0	
CASI NUNCA	5	8,3	
NO	47	78,3	100
ENCUENTRAS ALGO NUEVO QUE APRENDER ENTUS OBLIGACIONES ACTUALES?			
NADA POR APRENDER	2	3,4	
CASI NADA POR APRENDER	5	8,3	
PUEDO APRENDER MUY POCO	6	10,0	
HAY ALGO QUE APRENDER	11	18,3	
PUEDO APRENDER MUCHO	21	35,0	
PUEDO APRENDER MUCHÍSIMO	15	25,0	100
CONSIDERAS QUE TUS FUNCIONES SON TRASCENDENTES PARA PROGRESAR EN ESTA ORGANIZACIÓN?			
NO	0	0	
POCO TRASCENDENTES	5	4,3	
MUY POCO TRASCENDENTES	12	20,0	
REGULARMENTE TRASCENDENTES	13	21,7	
MUY TRASCENDENTES	16	25,7	
SUMAMENTE TRASCENDENTES	14	28,3	100

EN RELACIÓN A LAS VARIABLES POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN, EL 33.3 % SIENTE QUE TIENE MUCHA LIBERTAD PARA DECIDIR COMO HACER EL TRABAJO, UN 20 % CONSIDERA QUE ALGUNAS VECES LO TOMAN EN CUENTA EN LA POLÍTICA ORGANIZACIONAL, EL 45 % VALORA COMO BUENAS LAS RELACIONES DEL PERSONAL DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN, (VER TABLA 6).

TABLA 5

FRECUENCIAS DE LAS PREGUNTAS CORRESPONDIENTES A LA VARIABLE POLÍTICA Y ADMINISTRACIÓN.

PREGUNTAS	FA	FR %	
TIENES LIBERTAD PARA DECIR COMO HACER TU TRABAJO?			
NINGUNA	2	3,3	
CASI NINGUNA	4	6,7	
MUY POCA	8	13,3	
REGULAR	13	21,7	
MUCHA	20	33,3	
ILIMITADA	13	21,7	100
SIENTES QUE TE TOMAN EN CUENTA EN LA POLÍTICA ORGANIZACIONAL?			
No	12	20,0	
CASI NO	5	8,4	
MUY POCAS VECES	11	18,3	
ALGUNAS VECES	12	20,0	
CASI SIEMPRE	9	15,0	
SI	11	18,3	100
CÓMO CONSIDERAS QUE SON LAS RELACIONES DEL PERSONAL DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN?			
MUY BUENAS	7	11,7	
BUENAS	27	45,0	
REGULARMENTE BUENAS	14	23,3	
REGULARES	9	15,0	
MALAS	3	5,0	
MUY MALAS	0	0,0	100

POR LO QUE RESPECTA A LA VARIABLE SUPERVISIÓN, EL 26.74 % REPORTA QUE SI TOMAN EN CUENTA SUS IDEAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO, ASIMISMO, EL 46.7 % CONSIDERA ADECUADA LA SUPERVISIÓN EN LA INSTITUCIÓN. (VER TABLA 7).

TABLA 7

FRECUENCIAS DE LAS PREGUNTAS CORRESPONDIENTES A LA VARIABLE SUPERVISIÓN.

PREGUNTAS	FA	FR %	
TOMAN EN CUENTA TUS IDEAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO?			
SI	16	26.7	
CASI NO	2	3.3	
MUY POCAS VECES	10	16.7	
ALGUNAS VECES	9	15.0	
CASI SIEMPRE	12	20.0	
NO	11	18.3	100
CÓMO CONSIDERAS QUE LA SUPERVISIÓN EN LA INSTITUCIÓN?			
MUY ADECUADA	4	6.7	
ADECUADA	28	46.7	
REGULARMENTE ADECUADA	17	28.2	
POCO ADECUADA	7	11.7	
INADECUADA	1	1.7	
COMPLETAMENTE INADECUADA	3	5.0	100

CON RESPECTO A LA VARIABLE CONDICIONES DE TRABAJO, EL 31,7 % RELATÓ QUE EL AMBIENTE FÍSICO DE SU TRABAJO - SI FACILITA EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES, ASÍ COMO EL 31,7 %, CUENTA LA MAYOR PARTE DEL TIEMPO CON EL MATERIAL NECESARIO PARA REALIZAR SU TRABAJO (VER TABLA 8).

TABLA 8

FRECUENCIAS A LAS PREGUNTAS CORRESPONDIENTES A LA VARIABLE CONDICIONES DE TRABAJO.

PREGUNTAS	FA	FR %	
EL AMBIENTE FÍSICO DE TU LUGAR DE TUS FUNCIONES?			
SI	19	31,7	
MUCHISIMO	4	6,7	
MUCHO	14	23,3	
MUY POCO	10	16,7	
RARA VEZ	2	3,3	
NO	11	18,3	100
CUENTAS CON EL MATERIAL NECESARIO PARA REALIZAR TU TRABAJO?			
CASI TODO EL TIEMPO	18	50,0	
LA MAYOR PARTE DEL TIEMPO	19	51,7	
MUY FRECUENTEMENTE	10	16,7	
NO MUY FRECUENTEMENTE	5	8,3	
RARA VEZ	3	5,0	
CASI NUNCA	5	8,3	100

EN CUANTO A LA VARIABLE RELACIONES INTERPERSONALES CON SUBORDINADOS, EL 51,7 INFORMÓ QUE SON BUENAS LAS RELACIONES CON SUS SUBORDINADOS, ASIMISMO, EN UN PORCENTAJE DE 28,3% SE CONSIDERA QUE SI EXISTE PERSONAL QUE LOS SUSTITUYA CON LA EFICACIA QUE ELLOS LO HACEN, TAMBIÉN REPORTARON EN UN 45 % QUE LAS RELACIONES CON JEFES DE OTROS DEPARTAMENTOS SON BUENAS. (VER TABLA 9),

TABLA 9
 FRECUENCIAS DE LAS PREGUNTAS CORRESPONDIENTES A LA
 VARIABLE RELACIONES INTERPERSONALES CON SUBORDINADOS.

PREGUNTAS	F A	FR %	
CÓMO SON LAS RELACIONES CON TUS SUBORDINADOS?			
MUY BUENAS	9	15.0	
BUENAS	31	51.7	
REGULARMENTE BUENAS	9	15.0	
REGULARES	6	10.0	
MALAS	2	3.3	
MUY MALAS	3	5.0	100
EN TU AUSENCIA EXISTE PERSONAL QUE TE SUSTITUYA CON LA EFICACIA QUE LOS HACES?			
SÍ	17	28.3	
CASI SIEMPRE	9	15.0	
ALGUNAS VECES	9	15.0	
MUY POCAS VECES	8	13.3	
CASI NUNCA	4	6.7	
No	13	21.7	100
CÓMO ES TU RELACIÓN CON LOS JEFS DE OTROS DEPARTAMENTOS?			
MUY BUENAS	12	20.0	
BUENAS	27	45.0	
REGULARMENTE BUENAS	8	13.3	
REGULARES	2	20.0	
MALAS	1	1.7	
MUY MALAS	0	0.0	100

EN LA VARIABLE RELACIONES INTERPERSONALES CON SUPERIORES, EL 33.3 % MENCIONÓ QUE LAS RELACIONES CON SUS JEFES SON BUENAS, SIN EMBARGO EL 31.7 % INFORMÓ QUE LA MAYOR PARTE DEL TIEMPO HAN SENTIDO QUE LOGRARÍAN MÁS, - SI TUVIERAN UNA COMPLETA LIBERTAD DE ACCIÓN, EN UN 45 % CONSIDERARON BUENAS LAS RELACIONES CON LOS JEFES DE OTROS DEPARTAMENTOS (VER TABLA 10).

TABLA 10

FRECUENCIAS DE LAS PREGUNTAS CORRESPONDIENTES A LA VARIABLE RELACIONES INTERPERSONALES CON SUPERIORES.

PREGUNTAS	F A	FR %	
CÓMO ES LA RELACIÓN CON TU JEFE?			
MUY BUENA	20	33.3	
BUENA	20	33.3	
REGULARMENTE BUENA	10	16.7	
REGULAR	9	15.0	
MALA	1	1.7	
MUY MALA	0	0	100
CON QUE FRECUENCIA HAS SENTIDO QUE LOGRARÍAS MÁS SI TUVIERAS UNA COMPLETA LIBERTAD DE ACCIÓN?			
CASI TODO EL TIEMPO	1	1.6	
LA MAYOR PARTE DEL TIEMPO	19	31.7	
MUY FRECUENTEMENTE	19	31.7	
NO MUY FRECUENTEMENTE	6	10.0	
RARA VEZ	9	15.0	
CASI NUNCA	6	10.0	100
CÓMO ES TU RELACIÓN CON LOS JEFES DE OTROS DEPARTAMENTOS?			
MUY BUENAS	12	20.0	
BUENAS	27	45.0	
REGULARMENTE BUENAS	8	13.3	
REGULARES	12	20.0	
MALAS	1	1.7	
MUY MALAS	0	0	100

EL REPORTE DE LA VARIABLE RELACIONES INTERPERSONALES CON EMPLEADOS DEL MISMO NIVEL NOS DIÓ LOS SIGUIENTES PORCENTAJES, EL 45 % INFORMÓ COMO BUENAS LAS RELACIONES CON LOS JEFES DE OTROS DEPARTAMENTOS, EL 38,3 % VALORÓ COMO MUY BUENAS LAS RELACIONES CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO, DE IGUAL FORMA EN UN 41,7 % SON BUENAS LAS RELACIONES CON LOS COMPAÑEROS FUERA DEL TRABAJO. (VER TABLA 11)

TABLA 11

FRECUENCIA DE LAS PREGUNTAS CORRESPONDIENTES A LA VARIABLE RELACIONES INTERPERSONALES CON EMPLEADOS DEL MISMO NIVEL.

PREGUNTAS	F A	FR %
CÓMO ES TU RELACIÓN CON LOS JEFES DE OTROS DEPARTAMENTOS?		
MUY BUENAS	12	20,0
BUENAS	27	45,0
REGULARMENTE BUENAS	8	13,3
REGULARES	12	20,0
MALAS	1	1,7
MUY MALAS	0	0,0 100
CÓMO SON LAS RELACIONES CON TUS COMPAÑEROS DE TRABAJO?		
MUY BUENAS	23	38,3
BUENAS	23	38,3
REGULARMENTE BUENAS	12	20,0
REGULARES	1	1,7
MALAS	1	1,7
MUY MALAS	0	0,0 100
CÓMO CONSIDERAS QUE SON LAS RELACIONES CON TUS COMPAÑEROS DE TRABAJO DEL MISMO?		
MUY BUENAS	19	31,7
BUENAS	25	41,7
REGULARMENTE BUENAS	9	15,0
REGULARES	5	8,3
MALAS	2	3,3
MUY MALAS	0	0,0 100

TABLA 12
 FRECUENCIAS DE LAS PREGUNTAS CORRESPONDIENTES A
 LA VARIABLE VIDA PERSONAL.

PREGUNTAS	F A	FR %
HAS PARTICIPADO EN ALGÚN EQUIPO DEPORTIVO DE LA - INSTITUCIÓN?		
SI	5	8.3
CASI SIEMPRE	3	5.0
ALGUNAS VECES	11	18.3
MUY POCAS VECES	3	5.0
CASI NUNCA	1	1.7
No	37	61.7 100
HAS ASISTIDO A LOS CONVIVIOS QUE ORGANIZAN PARA EL PERSONAL?		
SI	14	23.3
CASI SIEMPRE	18	30.0
ALGUNAS VECES	9	15.1
MUY POCAS VECES	5	8.3
CASI NUNCA	0	0.0
No	14	23.3 100
EXISTEN ACTIVIDADES DE LA ORGANIZACIÓN QUE INVOLUCREN A TU FAMILIA?		
No	38	63.3
UN POCO	11	18.3
CASI NUNCA	9	15.0
RARA VEZ	1	1.7
MUCHO	0	0.0
MUCHÍSIMO	1	1.7 100

EN LO QUE SE REFIERE A LA VARIABLE SUELDO, EN EL 38,3 % SON REGULARES LAS RELACIONES ENTRE EL TRABAJO QUE DESEMPEÑA Y EL SUELDO, ASIMISMO, SE INFORMÓ EN UN 58,3 % QUE SÍ HAY FORMA DE SABER SI HACE BIEN O MAL - SU TRABAJO. (VER TABLA 13)

TABLA 13

FRECUENCIAS DE LAS PREGUNTAS CORRESPONDIENTES A LA VARIABLE SUELDO.

PREGUNTAS	F A	FR %
CÓMO ES LA RELACIÓN QUE EXISTE ENTRE EL TRABAJO QUE DESEMPEÑAS Y TU SUELDO?		
MUY ADECUADA	3	5.0
BUENA	19	31.7
REGULAR	23	38.3
NO MUY MALA	7	11.7
MALA	5	8.3
MUY MALA	3	5.0
		100
HAY FORMA DE SABER SI HACES BIEN O MAL TU TRABAJO?		
SI	35	58.3
CASI SIEMPRE	11	18.3
ALGUNAS VECES	10	16.7
MUY POCAS VECES	1	1.7
CASI NUNCA	0	0.0
No	3	5.0
		100

EN CUANTO A LA VARIABLE POSICIÓN, UN PORCENTAJE DE 56,7 % SÍ ENCUENTRA INTERESANTE EL TRABAJO QUE REALIZA ACTUALMENTE EN UN 60 % CONSIDERARON BUENAS LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES DE LA INSTITUCIÓN. (VER TABLA 14)

TABLA 14

FRECUENCIAS DE LAS PREGUNTAS CORRESPONDIENTES A LA VARIABLE POSICIÓN.

PREGUNTAS	F A	FR %
ENCUENTRAS INTERESANTE EL TRABAJO QUE REALIZAS ACTUALMENTE?		
SI	34	56.7
CASI SIEMPRE	14	23.2
ALGUNAS VECES	9	15.0
MUY POCAS VECES	1	1.7
CASI NUNCA	1	1.7
No	1	1.7 100
CÓMO SON LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES DE TU INSTITUCIÓN?		
MUY BUENAS	17	28.3
BUENAS	36	60.0
REGULARMENTE BUENAS	4	6.7
REGULARES	3	5.0
MALAS	0	0.0
MUY MALAS	0	0.0 100

FINALMENTE EN LA VARIABLE SEGURIDAD, EN UN 53.3 % SÍ SIENTEN SEGURO SU PUESTO, EL 58.3 % REPORTÓ QUE NO AFECTA EL TRABAJO QUE TIENEN SU VIDA PRIVADA ASIMISMO, EN UN 60 % PIENSAN QUE LA FUNCIÓN QUE DESEMPEÑAN NO PODRÍA DESAPARECER. (VER TABLA 15)

TABLA 15

FRECUENCIA DE LAS PREGUNTAS CORRESPONDIENTES A LA VARIABLE SEGURIDAD.

PREGUNTAS	FA	FR %
TE SIENTES SEGURO EN TU TRABAJO?		
Si	32	53.3
MUCHÍSIMO	7	11.7
MUCHO	12	20.0
REGULAR	4	6.7
MUY POCO	3	5.0
No	2	3.3 100
AFECTA EL TRABAJO QUE TIENES TÚ VIDA PRIVADA?		
No	35	58.3
UN POCO	5	8.3
CASI NUNCA	18	30.1
RARA VEZ	2	3.3
MUCHO	0	0.0
MUCHÍSIMO	0	0.0 100

4.11.2 ANÁLISIS DE VARIANZA (ANOVA)

COMO SIGUIENTE PASO, SE HIZO LA CODIFICACIÓN DE VARIABLES DEL CUESTIONARIO. DEBIDO A LA GRAN CANTIDAD DE VARIABLES USADAS PARA ESTE ESTUDIO FUE NECESARIO HACER USO DE COMPUTADORA PARA PROCESAR LA INFORMACIÓN; POR LO QUE EL PROCESO ESTADÍSTICO SE REALIZÓ A TRAVÉS DEL PAQUETE SPSS (STATISTICAL PACKAGE FOR THE SOCIAL SCIENCES), DE MILL HULL, BENT, JENKINGS, STRUMBRENER, 1980. DEL CUAL SE OBTUVO EL ANÁLISIS DE VARIANZA (ANOVA). EN DONDE EL NIVEL DE SIGNIFICANCIA A ACEPTAR DEBERÍA SER MENOR DE .05.

EN LA COMPARACIÓN REALIZADA DE LA VARIABLE EDAD CON LA DIMENSIÓN MOTIVACIONAL SE OBTUVIERON LOS SIGUIENTES RESULTADOS.

EDAD - ÉXITO.

LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA COMPARACIÓN DE ESTAS VARIABLES FUE, UN VALOR DE $F_{.61}$ P 1,0, DEBIDO A QUE EL VALOR ES MAYOR DE .05 SE ACEPTA LA H_{01}

EDAD - RECONOCIMIENTO DE LOGRO

EN ESTA COMPARACIÓN DE VARIABLES SE OBTUVO UN VALOR DE $F_{1,12}$ P 0,00, DEBIDO A QUE EL NIVEL DE SIGNIFI

CANCIA ES MENOR DE .05 SE ACEPTA H_{A2} , POR LO TANTO EN RELACIÓN CON LA EDAD SÍ EXISTEN DIFERENCIAS ESTADÍSTICAMENTE SIGNIFICATIVAS EN EL FACTOR RECONOCIMIENTO DE LOGRO EN LOS TRABAJADORES ORIENTADA A LA SATISFACCIÓN ASÍ MISMO SE OBTUVO UNA MEDIA DE 8.00 QUE CORRESPONDIÓ A LA POBLACIÓN JOVEN.

EDAD - TRABAJO DESAFIANTE.

LOS DATOS ARROJADOS EN ESTA COMPARACIÓN DAN UN VALOR DE F 1.63 P 0.00, DEBIDO A QUE EL VALOR DE SIGNIFICANCIA ES MENOR DE .05 SE ACEPTA H_{A3} POR LO TANTO SÍ EXISTEN DIFERENCIAS ESTADÍSTICAMENTE SIGNIFICATIVAS EN EL FACTOR TRABAJO DESAFIANTE EN LOS TRABAJADORES ORIENTADA A LA SATISFACCIÓN, CON UNA MEDIA DE 5.25 EN LA POBLACIÓN MADURA.

EDAD - RESPONSABILIDAD ACRECENTADA.

EN ESTA COMPARACIÓN SE OBTUVO UN VALOR DE F.59 - P 1.0, DEBIDO A QUE EL VALOR DE SIGNIFICANCIA ES MAYOR DE .05 SE ACEPTA H_{04} .

EDAD - DESARROLLO Y ADELANTO.

EN CUANTO A ESTA COMPARACIÓN SE OBTUVO UN VALOR F 38.10 P 0.00, DEBIDO A QUE EL VALOR DE SIGNIFICAN -

CIA ES MENOR DE .05 SE ACEPTA H_{A5} POR LO TANTO SÍ EXISTEN DIFERENCIAS ESTADÍSTICAMENTE SIGNIFICATIVAS EN EL FACTOR DESARROLLO Y ADELANTO EN LOS TRABAJADORES ORIENTADA A LA SATISFACCIÓN, CON UNA MEDIA DE 17.67 EN LA POBLACIÓN MADURA.

EN LA COMPARACIÓN DE LA VARIABLE SEXO CON LA DIMENSIÓN MOTIVACIONAL, SE OBTUVIERON LOS SIGUIENTES RESULTADOS:

SEXO - ÉXITO.

SE ENCONTRÓ UN VALOR PARA F 0.13 P 0.71 DEBIDO A QUE EL VALOR ES MAYOR DE .05 SE ACEPTA H_{01} .

SEXO - RECONOCIMIENTO DE LOGRO

EN ESTA COMPARACIÓN, SE ENCONTRÓ UN VALOR PARA F 10.9 P 0.00 DEBIDO A QUE EL VALOR ES MENOR DE .05 SE ACEPTA H_{A2} POR LO TANTO, SÍ EXISTEN DIFERENCIAS ESTADÍSTICAMENTE SIGNIFICATIVAS EN EL FACTOR RECONOCIMIENTO DE LOGRO EN LOS TRABAJADORES ORIENTADA A LA SATISFACCIÓN, CON UNA MEDIA DE 6.34 EN LA POBLACIÓN MASCULINA.

SEXO - TRABAJO DESAFIANTE.

EN ESTA COMPARACIÓN, SE ENCONTRÓ UN VALOR PARA -

F 0,28 p 0,59 EN VIRTUD DE QUE EL VALOR ES MAYOR DE -
.05 SE ACEPTA H_{03} .

SEXO - RESPONSABILIDAD ACRECENTADA.

SE OBTUVO UN VALOR PARA F 0,01 p 0,90 POR LO TAN-
TO COMO SU VALOR ES MAYOR DE ,05 SE ACEPTA H_{04} .

SEXO - DESARROLLO Y ADELANTO

PARA ESTA COMPARACIÓN, SE OBTUVO UN VALOR PARA -
F 00,02 p 0,88 COMO EL VALOR ES MAYOR DE ,05 SE ACEPTA
 H_{05} .

CON LA VARIABLE ANTIGUEDAD Y LA DIMENSIÓN MOTIVA-
CIONAL SE ENCONTRARON LOS SIGUIENTES RESULTADOS.

ANTIGUEDAD - EXITO.

CON ESTA RELACIÓN SE OBTUVO UN VALOR PARA F 0,70
p 1,00 COMO EL VALOR ES MAYOR DE ,05 SE ACEPTA H_{01} .

ANTIGUEDAD - RECONOCIMIENTO DE LOGRO.

SE OBTUVÓ UN VALOR PARA F 1,12 p 0,00 EN VIRTUD
DE QUE EL VALOR ES MENOR DE ,05 SE ACEPTA H_{A2} , POR LO
TANTO SÍ EXISTEN DIFERENCIAS ESTADÍSTICAMENTE SIGNIFICATIVAS

EN EL FACTOR RECONOCIMIENTO DE LOGRO EN LOS TRABAJADORES ORIENTADA A LA SATISFACCIÓN, CON UNA MEDIA DE 8.33 QUE CORRESPONDE A LA POBLACIÓN CON MENOS DE DOS AÑOS DE ANTIGUEDAD.

ANTIGUEDAD - TRABAJO DESAFIANTE

CON ESTA COMPARACIÓN, SE OBTUVO UN VALOR PARA F 0.65 P 1.00 COMO EL VALOR ES MAYOR DE .05 SE ACEPTA H_{03} .

ANTIGUEDAD - RESPONSABILIDAD ACRECENTADA.

PARA ESTA RELACIÓN, SE ENCONTRÓ UN VALOR PARA F 1.08 P 0.00 COMO EL VALOR ES MENOR DE .05 SE ACEPTA H_{A4} , POR LO TANTO SÍ EXISTEN DIFERENCIAS ESTADÍSTICAMENTE SIGNIFICATIVAS EN EL FACTOR RESPONSABILIDAD ACRECENTADAS EN LOS TRABAJADORES ORIENTADA A LA SATISFACCIÓN - CON UNA MEDIA DE 6.00 QUE CORRESPONDE AL PERSONAL QUE FUNDÓ LA EMPRESA.

ANTIGUEDAD - DESARROLLO Y ADELANTO.

AQUÍ SE OBTUVIERON LOS VALORES DE F 2.36 P 0.00, COMO EL VALOR ES MENOR DE .05 SE ACEPTA H_{A5} , POR TANTO SÍ EXISTEN DIFERENCIAS ESTADÍSTICAMENTE SIGNIFICATIVAS EN EL FACTOR DESARROLLO Y ADELANTO EN LOS TRABAJADORES ORIENTADA A LA SATISFACCIÓN TENIENDO UNA ME -

DIA DE 17.00, QUE CORRESPONDE A LA POBLACIÓN CON MENOS DE DOS AÑOS DE ANTIGUEDAD.

EN LA RELACIÓN, DE LA VARIABLE PUESTO CON LA DIMENSIÓN MOTIVACIONAL SE ENCONTRARON LOS SIGUIENTES RESULTADOS:

PUESTO - ÉXITO.

EN ESTA RELACIÓN SE OBTUVIERON LOS VALORES PARA $F = 1.63$ P 0.10, COMO EL VALOR ES MAYOR DE .05 SE ACEPTA H_{01} .

PUESTO - RECONOCIMIENTO DE LOGRO.

EN ESTA COMPARACIÓN SE OBTUVO UN VALOR PARA $F = 20.24$ P 0.00, COMO EL VALOR ES MENOR DE .05 SE ACEPTA H_{A2} POR LO TANTO SI EXISTEN DIFERENCIAS ESTADÍSTICAMENTE SIGNIFICATIVAS EN EL FACTOR RECONOCIMIENTO DE LOGRO EN LOS TRABAJADORES ORIENTADA A LA SATISFACCIÓN, CON UNA MEDIA DE 7.83 EN LA POBLACIÓN DE EMPLEADOS.

PUESTO - TRABAJO DESAFIANTE.

EN ESTA RELACIÓN SE OBTUVIERON LOS VALORES DE $F = 1.30$ P 0.23, COMO EL VALOR ES MAYOR DE .05 SE ACEPTA LA H_{03} .

PUESTO - RESPONSABILIDAD ACRECENTADA.

EN ESTA COMPARACIÓN SE OBTUVO UN VALOR PARA $F_{2,43}$ P 0.01, EN VIRTUD DE QUE EL VALOR ES MENOR DE .05 - SE ACEPTA H_{A4} POR LO TANTO SÍ EXISTEN DIFERENCIAS ESTADÍSTICAMENTE SIGNIFICATIVAS EN EL FACTOR RESPONSABILIDAD ACRECENTADA EN LOS TRABAJADORES ORIENTADA A LA SATISFACCIÓN, CON UNA MEDIA DE 5.50 QUE CORRESPONDIÓ AL PERSONAL DIRECTIVO DE LA EMPRESA.

PUESTO - DESARROLLO Y ADELANTO.

CON ESTA COMPARACIÓN SE OBTUVIERON LOS VALORES DE $F_{2,98}$ P 0.00, COMO EL VALOR ES MENOR DE .05 SE ACEPTA H_{A5} POR LO TANTO SÍ EXISTEN DIFERENCIAS ESTADÍSTICAMENTE SIGNIFICATIVAS EN EL FACTOR DESARROLLO, Y ADELANTO EN LOS TRABAJADORES ORIENTADA A LA SATISFACCIÓN, CON UNA MEDIA DE 7.83 EN LA POBLACIÓN DE EMPLEADOS. (VER TABLA 16).

TABLA 16
NIVEL DE SIGNIFICANCIA DE LOS FACTORES MOTIVACIONALES

FACTORES	E D A D	S E X O	ANTIGUEDAD	PUESTO
EXITO	F0.61 Ho p1.00	F0.13 Ho p0.71	F0.70 Ho p1.00	F1.63 Ho p0.10
RECONOCIMIENTO DE LOGRO	F1.11 Ha p0.10	F10.00 Ho p0.00	F1.11 Ha p0.00	F2.00 Ha p0.00
TRABAJO DESAFIANTE	F1.65 Ha p0.00	F0.28 Ho p0.59	F0.65 Ho p1.00	F1.30 Ho p0.23
RESPONSABILIDAD ACRECENTADA	F0.59 Ho p1.00	F0.01 Ho p0.90	F1.01 Ha p0.00	F2.13 Ha p0.00
DESARROLLO Y ADELANTO	F38.10 Ha p0.00	F0.02 Ho p0.88	F3.36 Ha p0.00	F2.08 Ha p0.00

LOS FACTORES SOMBRADOS **■** REPRESENTAN LAS DIFERENCIAS ESTADISTICAMENTE SIGNIFICATIVAS.

EN CUANTO A LA RELACIÓN DE LA VARIABLE EDAD CON - LA DIMENSIÓN HIGIÉNICA SE OBTUVIERON LOS SIGUIENTES RESULTADOS:

EDAD - POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN.

EN ESTA RELACIÓN SE ENCONTRARON LOS VALORES PARA $F_{1.55}$ P 0,00, EN VIRTUD DE QUE EL VALOR ES MENOR DE - .05 SE ACEPTA H_{A6} POR LO TANTO, SÍ EXISTEN DIFERENCIAS ESTADÍSTICAMENTE SIGNIFICATIVAS EN EL FACTOR POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN EN LOS TRABAJADORES ORIENTADA A LA SATISFACCIÓN CON UNA MEDIA DE 4,44, QUE PERTENECE A LA - POBLACIÓN JOVEN.

EDAD - SUPERVISIÓN.

AQUÍ SE ENCONTRARON LOS VALORES, PARA $F_{1.54}$ P - 0,00 COMO EL VALOR ES MENOR DE .05 SE ACEPTA H_{A7} POR - LO TANTO, SÍ EXISTEN DIFERENCIAS ESTADÍSTICAMENTE SIGNIFICATIVAS EN LOS TRABAJADORES ORIENTADA A LA SATISFACCIÓN, CON UNA MEDIA DE 27 PARA LA POBLACIÓN MADURA.

EDAD - CONDICIONES DE TRABAJO.

LOS VALORES ENCONTRADOS EN ESTA RELACIÓN SON: PARA $F_{0.86}$ P. 1.00, EN VIRTUD DE QUE EL VALOR ES MAYOR QUE .05 SE ACEPTA H_{08} .

EDAD - RELACIONES INTERPERSONALES CON SUBORDINADOS.

EN ESTA RELACIÓN SE DIERON LOS VALORES PARA F 0,72
 P 1,00 EN VIRTUD DE QUE EL VALOR ES MAYOR DE ,05 SE
 ACEPTA H_{09} .

EDAD - RELACIONES INTERPERSONALES CON SUPERIORES.

ESTA RELACIÓN DIÓ LOS VALORES PARA F 1,12 P 0,00,
 COMO EL VALOR ES MENOR DE ,05 SE ACEPTA H_{A10} POR LO
 TANTO SÍ EXISTEN DIFERENCIAS ESTADÍSTICAMENTE SIGNIFI
 CATIVAS EN EL FACTOR RELACIONES INTERPERSONALES CON SU
 PERIORES EN LOS TRABAJADORES ORIENTADA A LA SATISFAC -
 CIÓN, CON UNA MEDIA DE 5,75 QUE CORRESPONDE A LA POBLA
 CIÓN MADURA.

EDAD - RELACIONES INTERPERSONALES CON EMPLEADOS -
 DEL MISMO NIVEL.

EN ESTA RELACIÓN SE OBTUVIERON LOS VALORES DE; F -
 1,30 P 0,00, COMO EL VALOR ES MENOR DE ,05 SE ACEPTA -
 H_{A11} POR LO TANTO, SÍ EXISTEN DIFERENCIAS ESTADÍSTICA -
 MENTE SIGNIFICATIVAS EN EL FACTOR RELACIONES INTERPER -
 SONALES CON EMPLEADOS DEL MISMO NIVEL EN LOS TRABAJADQ
 RES ORIENTADA A LA SATISFACCIÓN, CON UNA MEDIA DE 5 -
 QUE CORRESPONDIO A LA POBLACIÓN MADURA.

EDAD - SUELDO

LOS VALORES OBTENIDOS EN ESTA RELACIÓN SON; PARA $F 1.78$ P 0.00 COMO EL VALOR ES MENOR DE $.05$ SE ACEPTA LA H_{A12} POR LO TANTO, SI EXISTEN DIFERENCIAS ESTADÍSTICAMENTE SIGNIFICATIVAS EN EL FACTOR SUELDO EN LOS TRABAJADORES ORIENTADA A LA SATISFACCIÓN, CON UNA MEDIDA DE $\bar{6}$ QUE PERTENECE A LA POBLACIÓN JOVEN.

EDAD - POSICIÓN.

AQUÍ SE ENCONTRARON LOS VALORES PARA $F 0.72$ P 1.00 COMO EL VALOR ES MAYOR DE $.05$ SE ACEPTA H_{013} .

EDAD - SEGURIDAD.

ESTA RELACIÓN DIÓ UNOS VALORES PARA $F 0.63$ P 1.00 COMO EL VALOR ES MAYOR DE $.05$ SE ACEPTA H_{014} .

EDAD - VIDA PERSONAL.

SE OBTUVIERON LOS VALORES PARA $F 0.82$ P 1.00 , EN VIRTUD DE QUE EL VALOR ES MAYOR DE $.05$ SE ACEPTA H_{015} .

EN CUANTO A LA COMPARACIÓN DE LA VARIABLE SEXO CON LA DIMENSIÓN HIGIÉNICA SE ENCONTRARON LOS SIGUIENTES RESULTADOS:

SEXO - POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN.

LOS VALORES OBTENIDOS PARA ESTA RELACIÓN FUERON:

F 10.02 p 0.00, COMO EL VALOR ES MENOR DE .05 SE ACEPTA H_{A6} POR LO TANTO, SÍ EXISTEN DIFERENCIAS ESTADÍSTICAMENTE SIGNIFICATIVAS CON EL VALOR POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN EN LOS TRABAJADORES ORIENTADA A LA SATISFACCIÓN, CON UNA MEDIA DE 4.24 QUE CORRESPONDIÓ A LA POBLACIÓN FEMENINA.

SEXO - SUPERVISIÓN.

ESTA RELACIÓN DIÓ LOS VALORES PARA F 5.92 p 0.01, COMO EL VALOR ES MENOR DE .05 SE ACEPTA H_{A7} POR LO TANTO, SI EXISTEN DIFERENCIAS ESTADÍSTICAMENTE SIGNIFICATIVAS EN EL FACTOR SUPERVISIÓN EN LOS TRABAJADORES ORIENTADA A LA SATISFACCIÓN, CON UNA MEDIA DE 20.60 CORRESPONDIENTE A LA POBLACIÓN FEMENINA.

SEXO - CONDICIONES DE TRABAJO.

EN ESTA RELACIÓN SE ENCONTRARON LOS VALORES PARA F.89 p 0.30 CON EL VALOR DE .05 SE ACEPTA H_{08} .

SEXO - RELACIONES INTERPERSONALES CON SUBORDINADOS.

AQUÍ SE ENCONTRARON LOS VALORES PARA F 1.03 p 0.31 COMO EL VALOR ES MAYOR DE .05 SE ACEPTA H_{09} .

SEXO - RELACIONES INTERPERSONALES CON SUPERIORES.

LOS VALORES ENCONTRADOS EN ÉSTA RELACIÓN SON:

F 1.46 P 0.50, COMO EL VALOR ES MAYOR DE .05 SE ACEPTA H_{010} .

SEXO - RELACIONES INTERPERSONALES CON EMPLEADOS,
DEL MISMO NIVEL.

EN ESTA COMPARACIÓN SE HALLARON LOS VALORES PARA -
F 0.30 P 0.85, COMO EL VALOR ES MAYOR DE .05 SE ACEPTA H_{011} .

SEXO - SUELDO,

EN ESTA COMPARACIÓN SE OBTUVIERON LOS VALORES PARA
F 0.25 P 0.61, COMO ES MAYOR EL VALOR DE .05 SE ACEPTA H_{012} .

SEXO - POSICIÓN.

LOS VALORES OBTENIDOS EN ESTA COMPARACIÓN FUERON -
F 0.18 P 0.67, EN VIRTUD QUE EL VALOR ES MAYOR DE .05
SE ACEPTA H_{013} .

SEXO - SEGURIDAD.

SE ENCONTRÓ EN ÉSTA RELACIÓN LOS VALORES PARA F 1.85
P 0.84, COMO EL VALOR ES MAYOR DE .05 SE ACEPTA H_{014} .

SEXO - VIDA PERSONAL.

LOS VALORES PARA ÉSTA RELACIÓN FUERON DE F 1.82 -
P 0.17, COMO EL VALOR ES MAYOR DE .05 SE ACEPTA H_{015} .

POR OTRO LADO LOS RESULTADOS PARA LA RELACIÓN DE LA VARIABLE ANTIGUEDAD Y LA DIMENSIÓN HIGIÉNICA SON:

ANTIGUEDAD - POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN.

DE ÉSTA RELACIÓN SE OBTUVIERON LOS VALORES PARA F 0,83 P 1,00, COMO EL VALOR ES MAYOR DE ,05 SE ACEPTA H_{06} .

ANTIGUEDAD - SUPERVISIÓN.

EN ESTA COMPARACIÓN SE OBTUVIERON LOS VALORES PARA F 590,55 P 0,00, COMO EL VALOR ES MENOR DE ,05 SE ACEPTA LA H_{A7} POR LO TANTO, SÍ EXISTEN DIFERENCIAS ESTADÍSTICAMENTE SIGNIFICATIVAS EN EL FACTOR SUPERVISIÓN EN LOS TRABAJADORES ORIENTADA A LA SATISFACCIÓN, CON UNA MEDIA DE 32,38, QUE CORRESPONDIÓ A LA POBLACIÓN QUE FUNDO LA EMPRESA.

ANTIGUEDAD - CONDICIONES DE TRABAJOS.

AQUÍ SE OBTUVIERON LOS VALORES PARA F 1,18 P 0,00, COMO EL VALOR ES MENOR DE ,05 SE ACEPTA H_{A8} , POR LO TANTO, SÍ EXISTEN DIFERENCIAS ESTADÍSTICAMENTE SIGNIFICATIVAS EN EL FACTOR CONDICIONES, DE TRABAJO EN LOS TRABAJADORES ORIENTADA A LA SATISFACCIÓN, CON UNA MEDIA DE 6,00 QUE CORRESPONDIÓ A LA POBLACIÓN QUE TIENE ENTRE TRES Y CUATRO AÑOS EN LA EMPRESA.

ANTIGUEDAD - RELACIONES INTERPERSONALES CON SUBORDINADOS.

PARA ESTA COMPARACIÓN SE OBTUVIERON LOS VALORES PARA F 0,67 P 1,00, COMO EL VALOR ES MAYOR DE ,05 SE ACEPTA H_{09} .

ANTIGUEDAD - RELACIONES INTERPERSONALES CON SUPERIORES.

EN ESTA COMPARACIÓN SE ENCONTRARON LOS VALORES PARA F 1.38 P 0.00, COMO EL VALOR ES MENOR DE .05 SE ACEPTA H_{A10} POR LO TANTO, SÍ EXISTEN DIFERENCIAS ESTADÍSTICAMENTE SIGNIFICATIVAS EN EL FACTOR RELACIONES INTERPERSONALES CON SUPERIORES EN LOS TRABAJADORES ORIENTADA A LA SATISFACCIÓN, CON UNA MEDIA DE 6.00 QUE CORRESPONDIÓ A LA POBLACIÓN CON MENOS DE DOS AÑOS EN LA EMPRESA.

ANTIGUEDAD - RELACIONES INTERPERSONALES CON EMPLEADOS DEL MISMO NIVEL.

DE ESTA COMPARACIÓN SE OBTUVIERON LOS VALORES PARA F 1.24 P 0.00, EN VIRTUD DE QUE EL VALOR ES MENOR DE .05 SE ACEPTA H_{A11} , POR LO TANTO, SÍ EXISTEN DIFERENCIAS ESTADÍSTICAMENTE SIGNIFICATIVAS EN EL FACTOR RELACIONES INTERPERSONALES CON EMPLEADOS DEL MISMO NIVEL EN LOS TRABAJADORES ORIENTADA A LA SATISFACCIÓN, CON UNA MEDIA DE 4.75, QUE CORRESPONDIÓ A LA POBLACIÓN QUE FUNDÓ LA EMPRESA.

ANTIGUEDAD - SUELDO.

EN ESTA RELACIÓN SE ENCONTRARON LOS VALORES PARA F 1.59 P 0.00, EN VIRTUD DE QUE EL VALOR ES MENOR DE .05 SE ACEPTA H_{A12} POR LO TANTO, SÍ EXISTEN DIFERENCIAS

1

ESTADÍSTICAMENTE SIGNIFICATIVAS PARA EL FACTOR SUELDO - EN LOS TRABAJADORES ORIENTADA A LA SATISFACCIÓN, CON UNA MEDIA DE 6,00 QUE CORRESPONDIÓ A LA POBLACIÓN DE MENOS DE DOS AÑOS EN LA EMPRESA.

ANTIGUEDAD - POSICIÓN.

PARA ESTA RELACIÓN SE OBTUVIERON LOS VALORES PARA F 0,58 P 1,00 COMO EL VALOR ES MAYOR DE ,05 SE ACEPTA LA H_{013} .

ANTIGUEDAD - SEGURIDAD.

EN ESTA COMPARACIÓN SE OBTUVIERON LOS VALORES PARA F 0,96 P 1,00, COMO EL VALOR ES MAYOR DE ,05 SE ACEPTA LA H_{014} .

ANTIGUEDAD - VIDA PERSONAL.

LA COMPARACIÓN NOS DIÓ LOS VALORES PARA F 0,97 P 1,00, POR SER SU VALOR MAYOR DE ,05 SE ACEPTA LA H_{015} .

EN CUANTO A LA COMPARACIÓN ENTRE LA VARIABLE PUESTO CON LA DIMENSIÓN HIGIÉNICA SE ENCONTRARON LOS SIGUIENTES RESULTADOS:

PUESTO - POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN.

LOS VALORES OBTENIDOS SON: PARA F 0,83 P 0,64, COMO EL VALOR ES MAYOR DE ,05 SE ACEPTA LA H_{06} .

PUESTO - SUPERVISIÓN.

PARA ESTE ANÁLISIS LOS VALORES OBTENIDOS SON PARA F 1.64 p 0.09, COMO EL VALOR ES MAYOR DE .05 SE ACEPTA LA H_{07} .

PUESTO - CONDICIONES DE TRABAJO.

ESTA COMPARACIÓN DIÓ LOS VALORES PARA F 0.66 p 0.80 EN VIRTUD DE QUE EL VALOR ES MAYOR DE .05 SE ACEPTA H_{08} .

PUESTO - RELACIONES INTERPERSONALES CON SUBORDINADOS.

EN ESTA RELACIÓN SE OBTUVIERON LOS VALORES PARA F 0.75 p 0.72, SIENDO EL VALOR MAYOR DE .05 SE ACEPTA H_{09} .

PUESTO - RELACIONES INTERPERSONALES CON SUPERIORES.

EN ESTE ANÁLISIS SE OBTUVIERON LOS VALORES PARA F 1.57 p 0.11 COMO EL VALOR ES MAYOR DE .05 SE ACEPTA H_{010} .

PUESTO - RELACIONES INTERPERSONALES CON EMPLEADOS DEL MISMO NIVEL.

LOS VALORES ENCONTRADOS PARA ÉSTA RELACIÓN SON: PARA F 2.71 p 0.00, COMO EL VALOR ES MENOR DE .05 SE ACEPTA H_{A11} POR LO TANTO, SÍ EXISTEN DIFERENCIAS ESTADÍSTICAMENTE SIGNIFICATIVAS PARA EL FACTOR RELACIONES INTERPERSONALES CON EMPLEADOS DEL MISMO NIVEL EN LOS -

TRABAJADORES ORIENTADA A LA SATISFACCIÓN, CON UNA MEDIA DE 5,25 QUE CORRESPONDIÓ A LA POBLACIÓN DE DIRECTIVOS.

PUESTO - SUELDO.

EN ESTA COMPARACIÓN SE OBTUVIERON LOS VALORES PARA F 1.14 P 0.34, COMO EL VALOR ES MAYOR DE .05 SE ACEPTA H_{012} .

PUESTO - POSICIÓN.

EN ESTA RELACIÓN SE ENCONTRARON LOS VALORES PARA F 0.98 P 0.48, COMO EL VALOR OBTENIDO ES MAYOR A .05 SE ACEPTA H_{013} .

PUESTO - SEGURIDAD.

PARA ESTE ANÁLISIS SE OBTUVIERON LOS VALORES PARA F 1.97 P 0.03, COMO EL VALOR ES MENOR DE .05 SE ACEPTA H_{A14} , POR LO TANTO, SÍ EXISTEN DIFERENCIAS ESTADÍSTICAMENTE SIGNIFICATIVAS EN EL FACTOR SEGURIDAD EN LOS TRABAJADORES ORIENTADA A LA SATISFACCIÓN, CON UNA MEDIA DE 5,50 QUE CORRESPONDIÓ A LA POBLACIÓN DE DIRECTIVOS.

PUESTO - VIDA PERSONAL.

EN ESTA RELACIÓN SE OBTUVO LOS VALORES PARA F 2.66 P 0.00, EN VIRTUD DE QUE EL VALOR ES MENOR DE .05 SE ACEPTA H_{A15} POR LO TANTO, SÍ EXISTEN DIFERENCIAS ESTA

DÍSTICAMENTE SIGNIFICATIVAS EN EL FACTOR DE VIDA PERSONAL EN LOS TRABAJADORES ORIENTADA A LA SATISFACCIÓN, - CON UNA MEDIA DE 6.00 QUE CORRESPONDE A LA POBLACIÓN - DE DIRECTIVOS. (VER TABLA 17).

TABLA 17

NIVEL DE SIGNIFICACIA DE LOS FACTORES HIGIÉNICOS.

FACTORES	EDAD	SEXO	ANTIGÜEDAD	PUESTO
POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN	F 1.55 HA P 0.00	F 10.07 HA P 0.00	F 0.83 HO P 1.00	F 0.83 HO P 0.64
SUPERVISIÓN	F 1.54 HA P 0.00	F 5.92 HA P 0.01	F 90.55 HA P 0.00	F 1.64 HO P 0.09
CONDICIONES DE TRABAJO	F 0.86 HO P 1.00	F 0.89 HO P 0.30	F 1.18 HA P 0.00	F 0.66 HO P 0.80
RELACIONES INTERPERSONA LES CON SUBOR DINADOS	F 0.72 HO P 1.00	F 1.03 HO P 0.31	F 0.67 HO P 1.00	F 0.75 HO P 0.72
RELACIONES INTERPERSONALES CON SUPERIORES	F 1.12 HA P 0.00	F 1.46 HO P 0.50	F 1.38 HA P 0.00	F 1.57 HO P 0.11
RELACIONES INTERPERSONA LES CON EM - PLEADOS DEL MISMO NIVEL	F 1.30 HA P 0.00	F 0.30 HO P 0.85	F 1.24 HA P 0.00	F 2.71 HA P 0.00
SUELDO	F 1.78 HA P 0.00	F 0.25 HO P 0.61	F 1.59 HA P 0.00	F 1.14 HO P 0.34
POSICIÓN	F 0.72 HO P 1.00	F 0.18 HO P 0.67	F 0.58 HO P 1.00	F 0.98 HO P 0.48
SEGURIDAD	F 0.65 HO P 1.00	F 1.85 HO P 0.84	F 0.96 HO P 1.00	F 1.42 HA P 0.00
VIDA PERSONAL	F 0.82 HO P 1.00	F 1.82 HO P 0.17	F 0.97 HO P 1.00	F 2.16 HA P 0.00

LOS FACTORES SOMBRADOS REPRESENTAN LAS DIFERENCIAS ESTADÍSTICAMENTE SIGNIFICATIVAS.

CONCLUSION Y DISCUSION

EN EL PRESENTE ESTUDIO EL INTERÉS ESTUVO ENCAMINADO A ENCONTRAR LOS FACTORES QUE PRODUCEN MAYOR SATISFACCIÓN EN EL MEDIO LABORAL, TOMANDO COMO BASE LA TEORÍA DE FREDERICK HERZBERG (1959).

EN LA PRIMERA PARTE DE ESTE ESTUDIO SE REVISÓ EL CONCEPTO MOTIVACION LABORAL, ORÍGENES, TEORIAS QUE CONSIDERAMOS DE MAYOR USO EN EL MEDIO LABORAL Y QUE DE ALGUNA FORMA SON AFINES A LA TEORÍA SELECCIONADA PARA EL ESTUDIO. SE CONTINUÓ CON LA IMPORTANCIA FUNDAMENTAL QUE TIENE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EL DESARROLLO DE LAS PERSONAS, ALGUNOS DE LOS FACTORES QUE CONTRIBUYEN A ELLA ASÍ COMO LOS FACTORES QUE INFLUYEN PARA QUE SE PRESENTE. POSTERIORMENTE SE MENCIONÓ LA TEORÍA DE FREDERICK HERZBERG, EXPLICANDOLA DESDE SUS INICIOS HASTA EL DESARROLLO DE SU TEORÍA MOTIVACIONAL; ÉSTA MÁS AMPLIAMENTE POR SER LA UTILIZADA PARA ESTE ESTUDIO. ASÍ MISMO, SE REVISÓ ALGUNAS DE LAS INVESTIGACIONES QUE SE HAN REALIZADO SOBRE SATISFACCIÓN Y LA TEORÍA DEL AUTOR YA MENCIONADO.

LA REVISIÓN DE ESTOS ESTUDIOS INCREMENTÓ EL INTERÉS, PUESTO QUE HAY POCAS INVESTIGACIONES SOBRE DICHO AUTOR EN MÉXICO, Y SE CONSIDERÓ QUE CON ESTE ESTUDIO SE APO-

TARÍA UN DATO MÁS A LA TEORÍA DE HERZBERG.

LA INVESTIGACIÓN SE LLEVÓ A CABO CON UNA MUESTRA - DE SESENTA PERSONAS, QUE LABORAN EN UNA AGENCIA ADUANAL, EL PRIMER INTERÉS YA SE MENCIONÓ ANTERIORMENTE, PERO - TAMBIÉN SE QUIZO SABER CUAL DE LOS EXTREMOS DE LAS VA - RIABLES DEMOGRÁFICAS QUE SE USARON ERAN LOS QUE PRESEN - TABAN SATISFACCIÓN EN CORRELACIÓN CON LOS FACTORES HI - GIÉNICOS - MOTIVACIONALES.

PARA CONOCER LA SIGNIFICANCIA DE LOS RESULTADOS - DEL ESTUDIO, SE REALIZARON TRES ANÁLISIS, UNO DE LA DI - MENSIÓN MOTIVACIONAL OTRO DE LA DIMENSIÓN HIGIÉNICA Y - EL ÚLTIMO DE LAS VARIABLES DEMOGRÁFICAS EN CORRELACIÓN CON LOS FACTORES DE LA TEORÍA DUAL.

ANTES DE PASAR A LOS ANÁLISIS DE RESULTADOS ES NE - CESARIO MENCIONAR QUE ESTOS NO CONTIENEN LA VALIDEZ QUE SE ESPERABA, DEBIDO A QUE EL INSTRUMENTO UTILIZADO PRE - SENTA PROBLEMAS EN SU CONSTRUCCIÓN, ES DECIR; DE ACUER - DO A LOS CRITERIOS UTILIZADOS POR OLIVER BURRIEL, NO SA BEMOS SI CUMPLE CON LAS CONDICIONES REQUERIDAS, PUESTO, QUE SE ENCONTRO DEFICIENCIAS TALES COMO:

- LAS OPCIONES DE RESPUESTAS A LOS REACTIVOS TIENDEN A SER AMBIGUAS Y CONFUSAS, AFECTANDO LA CONFIABILIDAD DE LAS RESPUESTAS.

- EN ALGUNAS OPCIONES SE DA PIE A QUE LA POBLACIÓN DE ESTUDIO DE OPINIONES CONFLICTIVAS, UNA REFERENTE A SITUACIONES PASADAS Y OTRA A LA ACTUAL.
- ALGUNAS AFIRMACIONES SON SÓLO APLICABLES A UN GRUPO RESTRINGIDO DE POBLACIÓN, LO QUE INUTILIZA A ESTOS - REACTIVOS POR SER LIMITADOS.
- EL NÚMERO DE OPCIONES ES SEIS, CARECE DE PUNTO MEDIO, EN ESTE CASO ES RECOMENDABLE EL USO DE 3,5,7, Ó 9 - OPCIONES, QUE FACILITAN MÁS SU EVALUACIÓN.

ESTOS PUNTOS OCASIONARON QUE SE VIERAN AFECTADOS LOS RESULTADOS DE LA PRESENTE INVESTIGACIÓN, UNA VEZ - ACLARADO ESTO SE PROCEDÍÓ A LOS ANÁLISIS DE RESULTADOS QUE SE OBTUVIERON, SIENDO ESTOS:

ANÁLISIS 1 : DIMENSION MOTIVACIONAL.

EN ESTE ANÁLISIS EL FACTOR ÉXITO CORRELACIONADO CON LAS VARIABLES EDAD, SEXO, ANTIGÜEDAD Y PUESTO NO ES SIGNIFICATIVA A LA SATISFACCIÓN.

EN EL FACTOR RECONOCIMIENTO DE LOGRO, SE ENCONTRÓ - QUE SÍ HAY SATISFACCIÓN; EN LA VARIABLE EDAD, DENTRO - DE LA POBLACIÓN JOVEN EXISTE MAYOR SATISFACCIÓN DE LO - GRO QUE EN LA POBLACIÓN MADURA, PROBABLEMENTE ESTA DI - FERENCIA SE DEBA A QUE SON OTROS LOS INTERESES DE ESTA

PARTE DE LA MUESTRA. EN CUANTO A LA VARIABLE SEXO, FUE LA POBLACIÓN MASCULINA LA QUE PRESENTÓ MÁS SATISFACCIÓN, PROBABLEMENTE COMO MENCIONA HALLER (1971), LA MUJER MUESTRA MENOR INTERÉS POR EL RECONOCIMIENTO, SON OTROS LOS INTERESES QUE LLAMAN SU ATENCIÓN. POR OTRO LADO EN LA VARIABLE ANTIGUEDAD FUE EL GRUPO DE PERSONAS DE MENOR ANTIGUEDAD LAS QUE PRESENTARON MAYOR SATISFACCIÓN, POSIBLEMENTE PORQUÉ AÚN NO EXISTE MONOTONÍA EN SUS LABORES, EXISTEN VARIAS ÁREAS AÚN POR CONOCER. EN CUANTO AL PUESTO, EL GRUPO QUE OBTUVO MAYOR SATISFACCIÓN FUE EL DE EMPLEADOS, LO MÁS PROBABLE ES PORQUÉ EXISTE UNA ADECUADA IDENTIFICACIÓN CON SU PUESTO.

EN EL FACTOR TRABAJO DESAFIANTE, SÓLO SE ENCONTRÓ SIGNIFICATIVAMENTE LA VARIABLE EDAD, SIENDO EL GRUPO MADURO EL QUE REFLEJÓ MAYOR SATISFACCIÓN, DE ACUERDO CON HALLER (1971), SE CONSIDERA QUE ESTE GRUPO DE LA POBLACIÓN SOPESA MÁS LAS ALTERNATIVAS PARA ASEGURAR SU PORVENIR Y PORQUÉ TIENE A SU FAVOR LA MADUREZ Y LA EXPERIENCIA DE LA QUE CARECE LA POBLACIÓN JOVEN.

EN EL FACTOR RESPONSABILIDAD ACRECENTADA, SE ENCONTRÓ SIGNIFICATIVAS LAS VARIABLES ANTIGUEDAD Y PUESTO.

SIENDO EN LA VARIABLE ANTIGUEDAD EL GRUPO DE MÁS AÑOS DE SERVICIO, LOS QUE PRESENTARON MAYOR SATISFACCIÓN, - PROBABLE POR SER LOS FUNDADORES DE LA EMPRESA. EN - CUANTO A LA VARIABLE PUESTO, FUERON LOS DIRECTIVOS LOS QUE REVELARON MAYOR SATISFACCIÓN EN ESTE FACTOR, POSI - BLEMENTE PORQUE JUEGAN UN PAPEL IMPORTANTE EN EL DESA - RROLLO DE LA EMPRESA POR LA RESPONSABILIDAD QUE TIENEN PARA CON SUS EMPLEADOS.

CON EL FACTOR DESARROLLO Y ADELANTO, SE ENCONTRARON SIGNIFICATIVAS LAS VARIABLES EDAD, ANTIGUEDAD Y PUESTO. PARA LA VARIABLE EDAD, EL GRUPO QUE PRESENTÓ MAYOR SA - TISFACCIÓN FUE LA POBLACIÓN MADURA, POSIBLEMENTE COMO - MENCIONA HALLER (1971), EN ESTA ETAPA SE ORIGINA LA NE - CESIDAD DE RESTAURAR LAS METAS Y VALORES, PARA RECOBRAR EL CONTROL DE LA VIDA Y DE ASEGURAR EL PORVENIR A TRAVÉS DEL DESARROLLO. EN CUANTO A LA VARIABLE ANTIGUEDAD, LA POBLACIÓN QUE REPORTÓ MAYOR SATISFACCIÓN FUE LA DE ME - NOR ANTIGUEDAD, TAL VEZ PORQUE TIENE MAYOR POSIBILIDAD A DESARROLLARSE Y ADQUIRIR EXPERIENCIA, COMO MENCIONÓ - SIEGEL (1962), DE ESTA FORMA EL TRABAJADOR REAFIRMA SU AUTOESTIMA ANTE SI MISMO Y LOS DEMÁS. ASIMISMO, LA VA - RIBLE PUESTO, FUE LA POBLACIÓN DE EMPLEADOS LOS QUE - EXPRESARON MAYOR SATISFACCIÓN, ESTO ES FACTIBLE PORQUE EXISTE MAYOR OPORTUNIDAD DE ASCENSO, SE ENCUENTRA EN LA

ETAPA DE REALIZAR SUS INQUIETUDES Y SATISFACER SU ENTU-
SIASMO DE LLEGAR A OCUPAR LOS PUESTOS DE MAYOR JERAR-
QUÍA.

ANÁLISIS 2: DIMENSION HIGIENICA.

PARA ESTE ANÁLISIS, EN EL FACTOR POLÍTICAS Y ADMI-
NISTRACIÓN, SE ENCONTRARON SIGNIFICATIVAS LAS VARIABLES
EDAD Y SEXO. PARA LA VARIABLE EDAD, ES LA POBLACIÓN JO-
VEN QUIEN PRESENTA MAYOR SATISFACCIÓN, ESTO ES PROBABLE
YA QUE ES MÁS FÁCIL PARA LOS JÓVENES ACEPTAR CAMBIOS -
PUESTO QUE SU DINÁMICA REPRESENTA UN RETO AL FUTURO, AL
CONTRARIO QUE EN LA EDAD MADURA QUE POR LO MISMO RECHA-
ZA TODO AQUELLO QUE SEA CAMBIO. EN CUANTO AL SEXO, SE
ENCONTRÓ MÁS SATISFACCIÓN EN EL GRUPO DE MUJERES, ESTO
ES ADMISIBLE PORQUE LA MUJER HA LOGRADO DESARROLLARSE,
REFORZANDO SU PERSONALIDAD Y ENSANCHANDO SU MUNDO LABO-
RAL, ACTUALMENTE EXISTE UN RECONOCIMIENTO DE LA IMPOR-
TANCIA CRECIENTE DE LAS MUJERES EN LOS NEGOCIOS, SE -
ADAPTA MÁS FÁCILMENTE A LAS POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS,
DESEMPEÑANDO PAPELES CADA VEZ MÁS SIGNIFICATIVOS EN -
LAS EMPRESAS; COMO MENCIONÓ A. KOLANTAY (1972), LA MU-
JER ACTUAL ES LA CONSECUENCIA NATURAL E INEVITABLE EN
LA VIDA ECONÓMICA Y SOCIAL DEL MUNDO, SE ENCUENTRA EN
LAS DIVERSAS CAPAS SOCIALES Y LA SUPERACIÓN DE ELLAS -
SE MANIFIESTA DÍA A DÍA. EL RECONOCIMIENTO A SU DESA-
RROLLO Y APTITUDES, HA HECHO QUE LA MUJER PRESENTE MÁS

SATISFACCIÓN EN SU TRABAJO POR LA ARDUA LUCHA QUE HA TENIDO QUE SOSTENER PARA ABRIRSE CAMINO EN EL CAMPO LABORAL.

PARA EL FACTOR SUPERVISIÓN SE ENCONTRARON SIGNIFICATIVAS LAS VARIABLES EDAD, SEXO Y ANTIGUEDAD. EN LA VARIABLE EDAD, FUE LA POBLACIÓN MADURA LA QUE OBTUVO MAYOR SATISFACCIÓN, ESTO PUEDE DEBERSE A QUE ES LA ENCARGADA DE LLEVAR A CABO LAS LABORES DE IMPLANTAR JUSTICIA, DELEGAR Y/O ENSEÑAR A LOS EMPLEADOS MÁS JÓVENES LAS ACTIVIDADES A REALIZAR. EN CUANTO A LA VARIABLE SEXO, FUE LA POBLACIÓN FEMENINA LA QUE OBTUVO MAYOR SATISFACCIÓN, ESTO ES PROBABLE YA QUE LA SUPERVISIÓN A SU TRABAJO ES MÍNIMA, POCO CONSTANTE, EN VIRTUD DE QUE ESTE GRUPO DE POBLACIÓN EVITA EL CREAR PROBLEMAS, APRENDE Y ASIMILA FRECUENTEMENTE MÁS RÁPIDO QUE LOS VARONES; SE CONSIDERA DE ACUERDO A A. KOLANTAY (1972), QUE LA MUJER ES MÁS CONFIABLE, POSEE MAYOR FIRMEZA, DECISIÓN Y ENERGÍA, POR LO QUE ES JUSTIFICABLE QUE AL NO SENTIR LA PRESIÓN DE LA SUPERVISIÓN CONSTANTE HAYA OBTENIDO MAYOR SATISFACCIÓN. POR LO QUE RESPECTA A LA VARIABLE ANTIGUEDAD, ES EL GRUPO DE MAYOR ANTIGUEDAD QUIEN REPORTA MÁS SATISFACCIÓN, LO MÁS PROBABLE ES PORQUE ESTE GRUPO ES EL ENCARGADO DE LLEVAR A CABO ESTA LABOR.

EN EL FACTOR CONDICIONES DE TRABAJO, LA VARIABLE - ANTIGUEDAD FUE LA QUE SE OBTUVO SIGNIFICATIVA; SIENDO LA POBLACIÓN DE MEDIANA ANTIGUEDAD (TRES A CUATRO AÑOS) LA QUE OBTUVO MAYOR SATISFACCIÓN, SIENDO ESTO FACTIBLE A QUE POR EL TIEMPO QUE TIENEN TRABAJANDO SE ENCUENTREN EN UNA SITUACIÓN ARMONIOSA CON LA EMPRESA, YA QUE NO - EXISTE LA SEGURIDAD DE LA INEXPERIENCIA, NI EL TEMOR A LA JUBILACIÓN O EL DE SER DESPLAZADOS.

DEL FACTOR RELACIONES INTERPERSONALES CON SUBORDINADOS NO SE ENCONTRÓ SIGNIFICANCIA PARA NINGUNA DE LAS VARIABLES EDAD, SEXO, ANTIGUEDAD Y PUESTO.

CON EL FACTOR RELACIONES INTERPERSONALES CON SUPERIORES, SE OBTUVIERON SIGNIFICATIVAS LAS VARIABLES - EDAD Y ANTIGUEDAD. SIENDO LA POBLACIÓN JOVEN, PARA LA VARIABLE EDAD LA QUE REPORTÓ MAYOR SATISFACCIÓN, TAL - VEZ PORQUE ES ESTE GRUPO EL MÁS INTERESADO POR APRENDER Y OBTENER EL RECONOCIMIENTO DE SUS JEFES, PARA PARTICIPAR POSTERIORMENTE EN ACTIVIDADES QUE LES PERMITA MAYOR DESARROLLO. EN LA VARIABLE ANTIGUEDAD, FUE LA - POBLACIÓN DE MENOR ANTIGUEDAD LA QUE MANIFESTÓ MAYOR - SATISFACCIÓN, POSIBLEMENTE PORQUE EXISTE LA CONFIANZA Y LIBERTAD DE EXPRESARSE CON SUS JEFES. AL RESPECTO - MCGREGOR (1960), MANEJA EL CONCEPTO DE LA DIRECCIÓN -

EFFECTIVA EN DONDE CONSIDERA COMO CONDICIÓN NECESARIA - PARA LOGRAR LA INTEGRACIÓN DE LAS METAS, LA COLABORACIÓN ENTRE SUPERIOR Y SUBORDINADO. EN ESTE PUNTO SE CONSIDERA QUE LAS RELACIONES CON LOS SUPERIORES SON POSITIVAS.

EN EL FACTOR DE RELACIONES INTERPERSONALES CON EMPLEADOS DEL MISMO NIVEL, SE ENCONTRÓ SIGNIFICATIVAS - LAS VARIABLES DE EDAD, ANTIGUEDAD Y PUESTO. PARA LA VARIABLE EDAD, FUE LA POBLACIÓN MADURA LA QUE MANIFESTÓ MAYOR SATISFACCIÓN, ESTO ES PROBABLE YA QUE HAY MAYOR ESTABILIDAD EN SUS RELACIONES INTERPERSONALES A DIFERENCIA DE LOS JÓVENES QUE SON MÁS CAMBIANTES. DE LA VARIABLE ANTIGUEDAD, FUE LA POBLACIÓN CON MÁS AÑOS DE SERVICIO EN LA EMPRESA LA QUE PRESENTÓ MAYOR SATISFACCIÓN, PROBABLEMENTE PORQUE ESTE GRUPO FUE EL FUNDADOR DE LA EMPRESA Y SE HA MANTENIDO UNIDO EN EL DESARROLLO DE ESTA. EN LO QUE RESPECTA A LA VARIABLE PUESTO, FUE LA POBLACIÓN DE DIRECTIVOS LOS QUE MANIFESTARON MÁS SATISFACCIÓN, SE CONSIDERA QUE POR LA MISMA RAZÓN QUE EN LA VARIABLE ANTIGUEDAD, A QUE SON LOS FUNDADORES DE LA EMPRESA.

PARA EL FACTOR SUELDO FUERON LAS VARIABLES EDAD Y ANTIGUEDAD LAS QUE SE OBTUVIERON COMO SIGNIFICATIVAS,

SIENDO PARA LA VARIABLE EDAD, LA POBLACIÓN JOVEN QUIEN PRESENTÓ MÁS SATISFACCIÓN, POSIBLEMENTE PORQUE EL SUELDO REPRESENTA LA INDEPENDENCIA EN CIERTA FORMA FAMILIAR, ASÍ COMO LA SATISFACCIÓN DE CIERTO NIVEL DE NECESIDADES QUE SURGEN EN ESTA ETAPA DE LA VIDA, REAFIRMACIÓN DE SI MISMO Y DE QUE ES CAPAZ. EN CUANTO A LA VARIABLE ANTIGÜEDAD FUE LA POBLACIÓN DE MENOS DE DOS AÑOS DE SERVICIO LOS QUE PRESENTARON MAYOR SATISFACCIÓN, TAL VEZ PORQUE ES MÁS IMPORTANTE EL APRENDIZAJE Y CONSIDERAN LO QUE RECIBEN A CAMBIO DE LA OPORTUNIDAD DE APRENDER Y DESARROLLARSE.

EN EL FACTOR POSICIÓN, NO SE ENCONTRÓ SIGNIFICANCIA PARA NINGUNA DE LAS VARIABLES EDAD, SEXO, ANTIGÜEDAD Y PUESTO.

EN EL FACTOR SEGURIDAD SÓLO SE OBTUVO SIGNIFICANCIA EN LA VARIABLE PUESTO SIENDO LA POBLACIÓN DE DIRECTIVOS LOS QUE MANIFESTARON MÁS SATISFACCIÓN, ESTO ES PROBABLE POR QUE ES EL GRUPO CON MAYOR ESTABILIDAD, SON LOS QUE DIFÍCILMENTE PERDERIAN EL TRABAJO PUES EN SU MAYORÍA SON DUEÑOS DE LA EMPRESA, AUNQUE SUFREN DE MÁS PRESIONES.

PARA EL FACTOR VIDA PERSONAL, ÚNICAMENTE SE OBTUVO SIGNIFICANCIA EN LA VARIABLE PUESTO, SIENDO TAMBIÉN EL GRUPO DE DIRECTIVOS LOS QUE MOSTRARON MAYOR SATISFACCIÓN, SE CONSIDERA QUE ES PORQUÉ TIENEN A SU FAVOR LA

ESTABILIDAD SOCIO-ECONÓMICA QUE CARECE EL RESTO DE LA MUESTRA.

ANÁLISIS 3: VARIABLES DEMOGRÁFICAS.

- PARA LA EDAD, LOS RESULTADOS DE ESTA TESIS INDICAN QUE EN TODAS LAS EDADES COMPRENDIDAS POR ESTE ESTUDIO SE OBTUVO SATISFACCIÓN, POR LO QUE SE CONCLUYE QUE A CADA CAMBIO DE EDAD TIENE LUGAR UNA COMPENSACIÓN, ES POR ELLO QUE DE ACUERDO A LOS INTERESES - DE CADA EDAD SE VA MANIFESTANDO LA SATISFACCIÓN DE DISTINTOS FACTORES.

- EN LA VARIABLE SEXO, DE ACUERDO A LOS ANÁLISIS SE CONCLUYE QUE LA MUJER ESTA MÁS SATISFECHA QUE LOS VARONES EN LOS FACTORES HIGIÉNICOS, EN ESTE RESULTADO SE PUDO COMPROBAR LO EXPUESTO POR HALLER (1971), SOBRE QUE LAS MUJERES PARECEN PRONUNCIARSE CON MÁS FACILIDAD EN COMENTARIOS ESCRITOS O VERBALES, POR - COSAS TALES COMO LA LIMPIEZA DE LOS LUGARES DE TRABAJO, EL TRATO, LAS RELACIONES. LA MUJER HABLA CON MÁS SINCERIDAD QUE LOS VARONES, PERO MUESTRA MENOS INTERÉS POR LOS FACTORES MOTIVACIONALES, DE AHÍ QUE SEAN LOS VARONES LOS QUE EN ESTA DIMENSIÓN OBTUVIERON MÁS SATISFACCIÓN.

- EN LO QUE RESPECTA A LA VARIABLE ANTIGÜEDAD, ES LA POBLACIÓN CON MENOS AÑOS DE SERVICIO EN LA EMPRESA LOS QUE MÁS SATISFECHOS SE MOSTRARON EN LA MAYORÍA DE LOS FACTORES, SIENDO ESTOS LOS QUE DE ALGUNA FORMA MIDEN APRENDIZAJE, POSIBILIDADES DE CRECER O ADQUIRIR EXPERIENCIA, LA POBLACIÓN CON MÁS AÑOS DE SERVICIO SE INCLINÓ A LOS FACTORES QUE IMPLICAN RESPONSABILIDAD, SUPERVISIÓN, O RELACIONES, POR LO QUE SE CONSIDERA QUE SON JUSTIFICABLES LOS RESULTADOS.

- EN LA ÚLTIMA VARIABLE QUE ES PUESTO, SON LOS DIRECTIVOS LOS QUE MANIFESTARON MAYOR SATISFACCIÓN, EN LA MAYORÍA DE LOS FACTORES, RESULTADO OBVIO, EN VIRTUD QUE EN SU MAYORÍA SON DUEÑOS DE LA EMPRESA, LOS POCOS FACTORES QUE SEÑALAN SATISFACCIÓN POR PARTE DE LOS EMPLEADOS SON AQUELLOS QUE IMPLICAN RECONOCIMIENTO Y DESARROLLO. (VER TABLA 18).

EN RESUMEN DE LAS HIPÓTESIS PLANTEADAS PARA ESTE ESTUDIO, TRES DE LOS FACTORES NO ESTÁN ORIENTADOS A LA SATISFACCIÓN PARA NINGUNA DE LAS VARIABLES DEMOGRÁFICAS PLANTEADAS; SIENDO ESTOS: EL ÉXITO, QUE CORRESPONDE A LA DIMENSIÓN MOTIVACIONAL, LAS RELACIONES INTERPERSONALES CON SUBORDINADOS, ASÍ COMO LA POSICIÓN, AMBOS FACTORES DE LA DIMENSIÓN HIGIÉNICA.

- ASIMISMO, POR LOS RESULTADOS ENCONTRADOS EN LOS FACTORES HIGIÉNICOS, ESTOS SON DIFERENTES A LOS PLANTEADOS POR FREDERICK HERZBERG, PUESTO QUE DE LOS DIEZ FACTORES HIGIÉNICOS, OCHO SON SIGNIFICATIVOS HACIA LA SATISFACCIÓN, PROBABLEMENTE POR LAS CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA. POR LO QUE SE CONSIDERA QUE LOS FACTORES HIGIÉNICOS COMO MOTIVACIONALES PUEDEN CONDUCIR A LA SATISFACCIÓN. SIN EMBARGO, SE VALORA LA IMPORTANCIA DE LA TEORÍA DUAL COMO UNA GRAN APORTACIÓN A UNA BASE PARA ESTUDIAR LA MOTIVACIÓN HUMANA, PUESTO QUE ABARCA LOS PRINCIPALES FACTORES QUE DETERMINAN LAS NECESIDADES DE LOS TRABAJADORES QUE SON: FÍSICOS, AMBIENTALES Y MOTIVADORES.

LIMITACIONES DEL ESTUDIO.

- A CONTINUACIÓN SEÑALAMOS ALGUNAS LIMITACIONES A LAS QUE NOS ENFRENTAMOS EN EL PRESENTE ESTUDIO:
- LOS RESULTADOS OBTENIDOS NO SE PUEDEN GENERALIZAR A OTRAS POBLACIONES SIN MEJORAR LOS INSTRUMENTOS.
 - NO SE CONTÓ CON UNA ÁREA ESPECIAL, LO QUE INCREMENTÓ EL TIEMPO DE APLICACIÓN.

SUGERENCIAS PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

PARA FINALIZAR ESTA TESIS Y A MANERA DE SÍNTESIS MENCIONAREMOS ALGUNAS ESPECTATIVAS QUE SURGIERON EN LA ELABORACIÓN DE ESTA INVESTIGACIÓN.

SI EL TEMA DE SATISFACCIÓN LABORAL, EL LECTOR LO CONSIDERA INTERESANTE Y DESEA INVESTIGAR MÁS, SUGERIMOS ELABORE UN NUEVO CUESTIONARIO MÁS AMPLIO QUE LE PERMITA ANALIZAR MÁS DETALLADAMENTE CADA FACTOR DE LA TEORÍA DE FREDERICK HERZBERG.

SE SUGIERE HACER UNA INVESTIGACIÓN DE LOS PORCENTAJES OBTENIDOS EN LA TEORÍA DE HERZBERG YA QUE NO MENCIONA COMO LLEGO A ELLOS.

OTRA SUGERENCIA PARA ABORDAR ESTE TEMA CONSISTE - EN TRABAJAR CON UNA MUESTRA MÁS GRANDE EN DONDE - SEA MÁS REPRESENTATIVO EL GRUPO FEMENINO, ES DECIR EN CANTIDADES IGUALES VARONES-MUJERES.

ASIMISMO, SE RECOMIENDA EXPLORAR EL NIVEL SOCIO-ECONÓMICO, YA QUE PODRÍA ARROJAR DATOS INTERESANTES.

OTRA VARIABLE QUE CONSIDERAMOS PUEDE AFECTAR AL -

TRABAJADOR, ES LA ESCOLARIDAD, LA PERSONA INTERE
SADA EN ESTE TEMA, PUEDE INVESTIGAR A ESTRATOS DE
LA POBLACIÓN EN DONDE LA GENTE DESEMPEÑE PUESTOS
"NO ACORDES" CON SU GRADO ACADÉMICO.

FACTORES ORIENTADOS A LA SATISFACCION EN CORRELACION A LAS VARIABLES DEMOGRAFICAS

	FACTORES	EDAD	SEXO	ANTIGUEDAD	PUESTO
MOTIVACIONALES	EXITO	///////// /////////	///////// /////////	///////// /////////	///////// /////////
	RECONOCIMIENTO DE LOGRO	RELACION HOMEN	RELACION MASCULINA	MESES DE 2 AÑOS DE ANTIGUEDAD	RELACION EMPLEADOS
	TRABAJO DESAFIANTE	RELACION MASCULINA	///////// /////////	///////// /////////	///////// /////////
	RESPONSABILIDAD ACRECENTADA	///////// /////////	///////// /////////	MAS DE 5 AÑOS DE ANTIGUEDAD	RELACION DIRECTIVOS
	DESARROLLO Y ADELANTO	RELACION MASCULINA	///////// /////////	MESES DE 2 AÑOS DE ANTIGUEDAD	RELACION EMPLEADOS
TECNICOS	POLITICAS Y ADMINISTRACION	RELACION HOMEN	RELACION FEMENINA	///////// /////////	///////// /////////
	SUPERVISION	RELACION MASCULINA	RELACION FEMENINA	MAS DE 5 AÑOS DE ANTIGUEDAD	///////// /////////
	CONDICIONES DE TRABAJO	///////// /////////	///////// /////////	DE 3 A 4 AÑOS DE ANTIGUEDAD	///////// /////////
	RELACIONES INTERPERSONALES CON SUBORDINADOS	///////// /////////	///////// /////////	///////// /////////	///////// /////////
	RELACIONES INTERPERSONALES CON EMPLEADOS DEL MISMO NIVEL	RELACION MASCULINA	///////// /////////	MAS DE 5 AÑOS DE ANTIGUEDAD	RELACION DIRECTIVOS
	SUELDO	RELACION HOMEN	///////// /////////	MESES DE 2 AÑOS DE ANTIGUEDAD	///////// /////////
	POSICION	///////// /////////	///////// /////////	///////// /////////	///////// /////////
	SEGURIDAD	///////// /////////	///////// /////////	///////// /////////	RELACION DIRECTIVOS
	VIDA PERSONAL	///////// /////////	///////// /////////	///////// /////////	RELACION DIRECTIVOS

BIBLIOGRAFIA

- 1) ALEXANDER HAMILTON Métodos Probados de Motivación de
INSTITUTE INC. Personal. New York: Modern Busi-
ness Reports, 1979.
- 2) ANTHONY N. ROBERT La Contabilidad en la Administra-
 ción de Empresas. México: UTEHA,
1973.
- 3) ARIAS GALICIA FERNANDO Administración de Recursos Huma-
 nos. México: Trillas, 1986.
- 4) BAIERL FRIEDRICH El Estímulo en la Productividad.
Barcelona: Reverté, 1959.
- 5) BARAJAS MEDINA JORGE El Hombre, el Trabajo y la Admi-
 nistración. México: Diana 1978.
- 6) BLUM MILTON I. Y NAY Psicología Industrial.
LON JAIMES C. México: Trillas, 1975.
- 7) BUFFA EDWOOD S. Administración y Dirección. Téc-
 nica de Producción. México: Li-
musa, 1975.
- 8) CHRUDEN HERBERT J. Administración de Personal. Mé-
Y SHERMAN ARTUR W. xico: Continental, 1985.
- 9) CLAY SMITH HENRY Y Psicología de la Conducta Indus-
 trial. México: Mc. Graw Hill,
1977.

- 10) COFER C.N. Y APPLEY M.H. Psicología de la Motivación.
México Trillas, 1978.
- 11) CURTIS JACK Psicología Social. Barcelona:
Martínez Roca, 1975.
- 12) DUNNETE MARVIN D. Y Psicología Industrial. México
WAYNE K. KIRCHNER Trillas, 1977.
- 13) FERNANDEZ A. J. ANTONIO El Proceso Administrativo. Mé-
xico: Herrero, 1970.
- 14) GARCIA SAMANO DIANA Elaboración de una Escala de
CRISTINA. Actitudes hacia el Trabajo. -
México: Tesis UNAM, 1979. Fa-
cultad de Psicología.
- 15) GELLERMAN W. SAUL Motivación y Productividad. -
México: Diana, 1978.
- 16) GOLDBABER N. GERALD. Comunicación Organizacional.
México: Logos, 1977.
- 17) HALLER W.B. Von Psicología Industrial. Barce-
lona: Martínez Roca, 1971.
- 18) HEEZBERG FREDERICK, The Motivation To Work. New -
MAUSNER B. Y SNYDER York: John Wiley & Sons Inc.,
MAN B.B. 1959.
- 19) HICKS HERBERT G. Administración de Organizacio-
nes México: Trillas: Continen
tal, 1977.

- 20) HOPE K. Manual Práctico de Estadística Avanzada, México: Trillas, 1970
- 21) HOPEMAN RICHARD J. Administración de Producción y Operaciones. México: CECSA, 1987.
- 22) JIMENEZ OSORIO ALVARO El Análisis Experimental de la Conducta. México: Trillas, 1976.
- 23) KENNETH H. BLANCHARD Y HERSEY PAUL La Administración y Comportamiento Humano. Centro Documental Universidad Abierta de Psicología. México: Técnico. Págs. 25 a 77 - 1977.
- 24) KERLINGER FRED N. Investigación del Comportamiento Técnicas y Metodología. México. Interamericana, 1985.
- 25) KOLANTAY ALEJANDRA La Mujer Nueva y la Moral Sexual México: Juan Pablos Editor. 1972.
- 26) KONNTS HAROLD Y DONNELL C. Curso de Administración Moderna: Un análisis de las Funciones de la Administración. México: Mc. Graw Hill, 1977.
- 27) KONNTS H. Y DONNELL C. Managment a Systems and Contingency Analysis of Managenal Functions. Tokio, Japan: Internatio nal Student, 1976.

- 28) KORLLEY PHILIP. Dirección de Mercadotécnica, - Análisis Planeación y Control. USA.: Printice Hall Inc. 1974.
- 29) LEAVITT H. J. Y PONDY Reading in Managerial Psicolo gy. Chicago, The University of Chicago, 1964.
- 30) LEVIN JACK Fundamentos de Estadfstica en la Investigación Social. México: - Harla, 1979.
- 31) LOEN RAYMON O. Principios de Administración. - Buenos Aires. Ateneo, 1976.
- 32) LOPEZ NAVARRETE VIRGI NIA. Estilos de Conducta y Rendimien to en el Trabajo. México: Tesis UNAM. 1967. Facultad Psicología.
- 33) LUDGREN EARD F. Dirección Organizativa, Sistemas y Procedimientos. México: Logos, 1976.
- 34) LUTHANS KREINTNER Modificaciones de la Conducta Or ganizacional. México: Trillas, - 1979.
- 35) MANN LEON. Psicología Social. México. Limu- sa, 1972.
- 36) Mc. BEATH GORDON. Organización y Planeación de los Recursos Humanos. México: Logos, 1975.

- 37) MCGUIGAN F.J. Psicología Experimental. Enfoque Metodológico. México: Trillas 1984.
- 38) Mc. QUAIG JACK H. Cómo Motivar a la Gente. Problemas y Procedimientos. México: - Logos 1979.
- 39) MENDENHALL WILLIAM Introducción a la Probabilidad y a la Estadística. E.E.U.U.: - Wads Worth Internacional, 1982.
- 40) MOORE FRANKLIN. Administración de la Producción. México: Diana, 1982.
- 41) NIEBEL BENJAMIN W. Ingeniería Industrial. México: Representaciones y Servicios de Ingeniería, 1975.
- 42) OLIVER BURRIEL SERGIO Motivación de los Empleados Aplicados a la Teoría Dual de Frederick Herzberg. México: Tesis - UNAM: 1986. Facultad Psicología.
- 43) ORTUETA LUCAS Organización Científica de las - Empresas. México, Limusa, 1974.
- 44) RAMIREZ JOSE ALEJANDRO Estudios Experimentales Acerca - de Algunos Factores de la Teoría Motivacional de Frederick Herzberg. México: Tesis. UNAM, 1974. Facultad Psicología.

- 45) RODRIGUEZ AROLD0 Psicología Social, México: Trillas, 1979.
- 46) R. TERRY GEORGE Principios de Administración. México: Continental. 1975.
- 47) SCHEIN EDGAR H. Psicología de la Organización. México: Prentice/Hall Internacional. 1985.
- 48) SIEGEL SIDNEY Estadística no Paramétrica. México. Trillas, 1985.
- 49) STRAUSS GEORGE Y SAYLES LEONARD. Personal: Los Problemas Humanos de la Dirección M. México: Herre ro Humanos Suc. 1976.
- 50) TAYLOR GEORGE A. Ingeniería Económica. México: Limusa, 1974.
- 51) TIFFIN JOSEPH ET. EPNEST J. McCORMICK. Psychologie Industrielle: París Imprenta Sagrat, 1977.
- 52) VALDEZ DELHUMEAU SUSANA Motivación en la Industria. México. Tesis. UNAM. 1974. Facultad Psicología.
- 53) VAUGHN RICHARD C. Introducción a la Ingeniería Industrial. Barcelona: Reverté, - 1973.

ANEXO 1
INSTRUCCIONES

EL PRESENTE CUESTIONARIO TIENE COMO FINALIDAD CONOCER SU OPINION ACERCA DE LAS CAUSAS QUE LE DAN SATISFACCION EN SU TRABAJO.

SE LE PRESENTARAN A CONTINUACION 36 PREGUNTAS QUE DEBERAN SER CONTESTADAS CON LA MAYOR SINCERIDAD. PARA CADA UNA HAY SEIS OPCIONES USTED DEBERA ESCOGER UNA DE ELLAS MARCANDO CON UNA X LA RESPUESTA SELECCIONADA, TRATE DE CONTESTAR TODAS LAS PREGUNTAS.

SUS RESPUESTAS SERAN TOTALMENTE CONFIDENCIALES, YA QUE NO ES NECESARIO QUE ESCRIBA SU NOMBRE, SO LAMENTE ANOTARA EN EL ESPACIO CORRESPONDIENTE SUS DATOS:

EDAD: _____

SEXO: _____

ANTIGUEDAD: _____

PUESTO: _____

I N S T R U C C I O N E S .

Conteste lo mas sinceramente que pueda el siguiente cuestionario.

Lee cuidadosamente las preguntas y marque con una X el parentesis que mejor describe su respuesta en relación a las situaciones de su trabajo.

1.- ¿HAS PARTICIPADO EN CURSOS PROMOVIDOS POR LA INSTITUCION?

Si () Casi Siempre () Algunas veces () Muy pocas veces () Casi nunca () No ()

2.- ¿CONOCES CON EXACTITUD LAS FUNCIONES DE TU PUESTO?

Si () Casi todas () Algunas () Muy pocas () Casi ninguna () No ()

3.- ¿TOMAN EN CUENTA TUS IDEAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE TU TRABAJO?

Si () Casi no () Muy pocas veces () Algunas veces () Casi siempre () No ()

4.- ¿TE HAN PROMOVIDO POR TUS LOGROS EN EL TRABAJO?

Casi nunca () Rara vez () No muy frecuente () Con regular fre- () Muy frecuente () Muchísimas ()
mente. cuencia mente. sus veces

5.- ¿HAS PARTICIPADO EN ALGUN EQUIPO DEPORTIVO DE LA INSTITUCION?

Si () Casi siempre () Algunas veces () Muy pocas veces () Casi nunca () No ()

6.- ¿COMO ES LA RELACION QUE EXISTE ENTRE EL TRABAJO QUE DESARROLLAS Y TU SUELDO?

Muy adecuado () Buena () Regular () No muy mala () Mala () Muy mala ()

- 7.- ¿ENCUENTRAS INTERESANTE EL TRABAJO QUE REALIZAS ACTUALMENTE?
- Si () Casi siempre () Algunas veces () Muy pocas veces () Casi nunca () No ()
-
- 8.- ¿COMO SON LAS RELACIONES CON LOS CLIENTES DE TU INSTITUCION?
- Muy buenas () Buenas () Regularmente buenas () Regulares () Malas () Muy malas ()
-
- 9.- ¿SIENTES QUE TU TRABAJO NO TIENE VALOR?
- Nunca () Casi nunca () Rara vez () Muy frecuente () La mayor parte () Casi todo ()
nunca. del tiempo el tiempo
-
- 10.- ¿COMO SON LAS RELACIONES CON TUS SUBORDINADOS?
- Muy buenas () Buenas () Regularmente buenas () Regulares () Malas () Muy malas ()
-
- 11.- ¿EN TU AUSENCIA EXISTE PERSONAL QUE TE SUSTITUYA CON LA EFICACIA QUE TU LO HACES?
- Si () Casi siempre () Algunas veces () Muy pocas veces () Casi nunca () No ()
-
- 12.- ¿COMO CONSIDERAS QUE SON LAS FUNCIONES QUE DESEMPEÑAS?
- Inútiles () Muy poco útiles () Muy poco útiles () Regularmente () Muy útiles () Sumamente ()
útiles útiles te útiles
-
- 13.- ¿TIENES OPORTUNIDAD DE HACER CONTRIBUCIONES VALIOSAS?
- Si () Muchísimas () Bastantes () Pocas () Muy pocas () Casi nunca ()
-

14.- ¿HAS UTILIZADO EL TOTAL DE TUS CAPACIDADES EN DESEMPEÑO DE TU TRABAJO?

Casi nunca () Rara vez () No muy frecuente () Con frecuencia () Muy frecuente () Casi siempre ()
nunca mente cia, tenente pre.

15.- ¿COMO ES LA RELACION CON TU JEFE?

Muy buena () Buena () Regularmente buena () Regular () Mala () Muy mala ()

16.- ¿SIENTES QUE TU TRABAJO ES UTIL PARA LAS DEMAS PERSONAS DE TU DEPARTAMENTO?

No () Muy poco útil () No muy útil () Regularmente () Muy útil () Sumamente útil ()
útil

17.- ¿HAS ASISTIDO A LOS CONVIVIOS QUE ORGANIZAN PARA EL PERSONAL?

Si () Casi siempre () Algunas veces () Muy pocas veces () Casi nunca () No ()

18.- ¿EL AMBIENTE FISICO DE TU LUGAR DE TRABAJO FACILITA EL DESEMPEÑO DE TUS FUNCIONES?

Si () Muchísimo () Mucho () Muy poco () Rara vez () No ()

19.- ¿CUENTAS CON EL MATERIAL NECESARIO PARA REALIZAR TU TRABAJO?

Casi todo el () La mayor parte () Muy frecuente () No muy frecuente () Rara vez () Casi ()
tiempo del tiempo mente a veces nunca

20.- ¿ENCUENTRAS ALGO NUEVO QUE APRENDER EN TUS OBLIGACIONES ACTUALES?

Nada por () Casi nada por () Puedo aprender () Hay algo que () Puedo aprender () Puedo aprender ()
aprender aprender muy poco aprender del mucho del muchísimo

21.- ¿CON QUE FRECUENCIA HAS SENTIDO QUE LOGRARIAS MAS SI TUVIERAS UNA COMPLETA LIBERTAD DE ACCION?

Casi todo el tiempo () La mayor parte del tiempo () Muy frecuentemente () No muy frecuentemente () Rara vez () Casi nunca ()

22.- ¿TE SIENTES SEGURO EN TU PUESTO?

Si () Muchísimo () Mucho () Regular () Muy poco () No ()

23.- ¿SIENTES QUE HAS LOGRADO ALGO VALIOSO?

Todo el tiempo () Muy frecuentemente () Frecuentemente () Con frecuencia regular () De vez en cuando () No ()

24.- ¿COMO ES TU RELACION CON LOS JEFES DE OTROS DEPARTAMENTOS?

Muy buenas () Buenas () Regularmente buenas () Regulares () Malas () Muy malas ()

25.- ¿COMO CONSIDERAS QUE LA SUPERVISION EN LA INSTITUCION?

Muy adecuada () Adecuada () Regularmente adecuada () Poco adecuada () Inadecuada () Completamente Inadecuada ()

26.- ¿HAS TENIDO RECONOCIMIENTO POR EL DESEMPEÑO DE TU TRABAJO?

Si () Casi siempre () Algunas veces () Muy pocas veces () Casi nunca () No ()

27.- ¿EXISTEN ACTIVIDADES DE LA ORGANIZACION QUE INVOLUCREN A TU FAMILIA?

No () Un poco () Casi nunca () Rara vez () Mucho () Muchísimo ()

28.- ¿CONSIDERAS QUE TUS FUNCIONES SON TRASCENDENTES PARA PROGRESAR DENTRO DE ESTA ORGANIZACION?

No () Poco trascendentes () Muy poco trascendentes () Regularmente trascendentes () Muy trascendentes () Sumamente trascendentes ()

29.- ¿TIENES LIBERTAD PARA DECIDIR COMO HACER TU TRABAJO?

Ninguna () Casi ninguna () Muy poca () Regular () Mucha () Ilimitada ()

30.- ¿AFECTA EL TRABAJO QUE TIENES TU VIDA PRIVADA?

No () Un poco () Casi nunca () Rara vez () Mucho () Muchísimo ()

31.- ¿COMO SON LAS RELACIONES CON TUS COMPAÑEROS DE TRABAJO?

Muy buenas () Buenas () Regularmente buenas () Regulares () Malas () Muy malas ()

32.- ¿PIENSAS QUE LA FUNCION QUE DESEMPEÑAS PODRIA DESAPARECER?

Si () Casi siempre () Algunas veces () Muy pocas veces () Casi nunca () No ()

33.- ¿COMO CONSIDERAS QUE SON LAS RELACIONES CON TUS COMPAÑEROS DE TRABAJO FUERA DEL MISMO?

Muy buenas () Buenas () Regularmente buenas () Regulares () Malas () Muy malas ()

34.- ¿SIENTES QUE TE TOMAN EN CUENTA EN LA POLITICA ORGANIZACIONAL?

No () Casi no () Muy pocas veces () Algunas veces () Casi siempre () Si ()

ANEXO 1 A

VARIABLES INDEPENDIENTES	No. DE PREGUNTAS		
EXITO	12	13	23
RECONOCIMIENTO DE LOGRO	4	26	
TRABAJO DESAFIANTE	14	16	
RESPONSABILIDAD ACRECENTADA	2	9	
DESARROLLO Y ADELANTO	1	20	28
POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN	29	34	35
SUPERVISIÓN	3	25	
CONDICIONES DE TRABAJO	18	19	
RELACIONES INTERPERSONALES CON SUBORDINADOS	10	11	24
RELACIONES INTERPERSONALES CON SUPERIORES	15	21	24
RELACIONES INTERPERSONALES CON EMPLEADOS DEL MISMO NIVEL.	24	31	33
SUELDO	6	36	
POSICIÓN	7	8	
SEGURIDAD	22	30	32
VIDA PERSONAL	5	17	27