

169
rej



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

LA SATISFACCION EN EL TRABAJO Y
ALGUNOS FACTORES QUE LA PRODUCEN

TESIS PROFESIONAL
Que para obtener el Grado de
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
p r e s e n t a :

TERESITA DE JESUS ORTEGA CARRILLO

DIRECTOR DE TESIS:

Mtra. Silvia Guadalupe Vite San Pedro



México, D. F.

199

5

FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

*A mis padres
y
a mi hermano*

RECONOCIMIENTOS .

ANTES QUE A NADIE, A DIOS;
PORQUE DESPUÉS DE MUCHOS TROPIEZOS,
ME PERMITIÓ LLEGAR AL FINAL DEL CAMINO.

A LA MAESTRA SILVIA VITE, MI DIRECTORA DE TESIS,
POR GUIAR MIS PASOS DURANTE EL TRAYECTO QUE ME
LLEVÓ A LA CULMINACIÓN DE ESTA META.

A LA LICENCIADA LUCÍA PEÑA,
POR SU COLABORACIÓN EN LA PARTE ESTADÍSTICA Y
POR SUS CONSEJOS MIENTRAS FUÉ REVISORA DE TESIS.

A MI TÍO LUIS ARMANDO CARRILLO,
SU AYUDA EN LA APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO,
HIZO MÁS FÁCIL Y CORTO EL RECORRIDO.

A LOS TRABAJADORES DE LA
SECRETARÍA DE LA REFORMA AGRARIA
QUE DESINTERESADAMENTE COOPERARON EN LA
APLICACIÓN Y EL LLENADO DEL CUESTIONARIO.

A TODAS LAS PERSONAS
QUE EN ALGUNA U OTRA FORMA CONTRIBUYERON
A LA REALIZACIÓN DEL PRESENTE TRABAJO.

CONTENIDO.

INTRODUCCION.	6
----------------------	---

CAPÍTULO I:

EL TRABAJO Y LAS NECESIDADES DEL HOMBRE.

1.1. EL SIGNIFICADO DEL TRABAJO.	8
1.2. LA MOTIVACION HUMANA.	11
1.3. LAS NECESIDADES DEL HOMBRE.	13
1.4. LOS INCENTIVOS HUMANOS.	16
1.4.1. ASPECTOS GENERALES DE LOS INCENTIVOS.	17
1.4.2. LOS INCENTIVOS EN EL TRABAJO.	19
1.5. EL TRABAJO Y LA GRATIFICACION DE NECESIDADES.	22

CAPÍTULO II:

LA SATISFACCION EN EL TRABAJO.

2.1. IMPORTANCIA DE LA SATISFACCION EN EL TRABAJO.	25
2.2. CONCEPTO DE SATISFACCION EN EL TRABAJO.	27
2.3. TEORIAS SOBRE SATISFACCION EN EL TRABAJO.	29
2.3.1. TEORIAS DE CONTENIDO.	29
2.3.2. TEORIAS DE PROCESO.	38
2.4. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA SATISFACCION EN EL TRABAJO.	41
2.4.1. CARACTERISTICAS PERSONALES Y SATISFACCION EN EL TRABAJO.	41
2.4.2. FACTORES LABORALES Y SATISFACCION EN EL TRABAJO.	43

CAPÍTULO III:

MEDICION Y ESTUDIOS DE SATISFACCION EN EL TRABAJO.

3.1. MEDICION DE LA SATISFACCION EN EL TRABAJO.	48
3.2. TECNICAS PARA MEDIR LA SATISFACCION.	50
3.3. ESTUDIOS SIMILARES ANTERIORES SOBRE SATISFACCION EN EL TRABAJO.	53
3.3.1. ESTUDIOS REALIZADOS EN EL EXTRANJERO.	54
3.3.2. ESTUDIOS REALIZADOS EN MEXICO.	56
3.3.3. HALLAZGOS RESPECTOS A CADA FACTOR EN PARTICULAR.	61

CAPÍTULO IV:

INVESTIGACION.

4.1. JUSTIFICACION DEL PROYECTO DE INVESTIGACION.	65
4.2. OBJETIVO.	66

4.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION.	66
4.4. HIPOTESIS.	66
4.5. VARIABLES.	67
4.5.1. IDENTIFICACION DE VARIABLES.	67
4.5.2. DEFINICION CONCEPTUAL DE VARIABLES.	68
4.5.3. DEFINICION OPERACIONAL DE VARIABLES.	68
4.6. TIPO DE ESTUDIO Y DE MUESTREO.	69
4.7. INSTRUMENTO.	70
4.8. PROCEDIMIENTO.	71
4.9. RESULTADOS.	71
4.9.1. DESCRIPCION DE LA MUESTRA.	72
4.9.2. ANALISIS DESCRIPTIVO.	72
4.9.3. CORRELACIONES.	82
DISCUSION.	85
CONCLUSION.	89
LIMITACIONES Y SUGERENCIAS.	91
APENDICE.	92
BIBLIOGRAFIA.	96

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

La vida humana es una constante actividad que se desarrolla en diferentes campos. Uno de ellos, y de los más importantes, es el laboral. El trabajo es más que un simple medio de sustento económico, el trabajo también debe y puede ser una fuente de satisfacción y de realización.

La satisfacción derivada del empleo incide en la existencia del individuo, tanto dentro como fuera del trabajo. Este tipo de satisfacción propicia actitudes laborales positivas y un mejor desempeño en el puesto, pero, además, hace que se tengan sentimientos más favorables hacia los restantes aspectos de la vida.

Actualmente se conoce el papel que juega la satisfacción del empleado, pero no siempre ha sido así. Hubo una época en que a la gerencia no le interesaba el personal, lo consideraba una máquina sin emociones; si se trataba de aumentar la producción, sólo se procedía a crear métodos de selección más eficaces.

Con la llegada de las relaciones humanas, se puso de manifiesto que el desempeño no dependía de las habilidades y de los conocimientos, ya que se demostró que los trabajadores tienen sentimientos y actitudes hacia sus tareas, los cuales repercuten en su desenvolvimiento laboral. Pronto se hicieron esfuerzos por mejorar la satisfacción del personal, estimando que de esta forma era posible elevar el rendimiento. Luego se comprendió que la relación entre producción y satisfacción es mucho más compleja de lo que se creía; sin embargo, al fin se tomó en cuenta la satisfacción de los empleados.

En los primeros intentos que se efectuaron para tener contentos a los trabajadores, se pensó que bastaba con aumentar el sueldo, pero posteriormente se vio que ello no era suficiente. Ahora se sabe que la gente difiere en cuanto a lo que

considera satisfactorio en un entorno laboral, pero se puede decir que entre otras causas un empleo es gratificante cuando le permite al individuo ser productivo, socializar, adquirir prestigio, ser creativo o, incidentalmente, ganar dinero.

Conforme se tuvieron más conocimientos, se hizo evidente que la satisfacción en el trabajo es un proceso bastante complejo en el que intervienen diversos factores (entre ellos las características tanto del individuo como de su empleo); además de que se relaciona con otros procesos psicológicos.

Se han formulado diferentes teorías y efectuado un gran número de estudios que tratan de definir cuales son los satisfactores que la gente busca en su trabajo y el como este influye para que aquellos se obtengan; pero aún no se ha llegado a una explicación definitiva y global, ni siquiera existe un concepto de satisfacción laboral que a todos convenza. No obstante, todo esto ha servido para comprender mejor dicho fenómeno.

El interés en el que y el como se siente satisfecha una persona con su empleo, se debe a la certeza de que descubriendo las causas, se puede mejorar la situación laboral, elevando así la calidad de vida dentro y fuera del trabajo.

CAPITULO I.

EL TRABAJO Y LAS NECESIDADES DEL HOMBRE.

1.1. EL SIGNIFICADO DEL TRABAJO.

Gran parte de la gente, si no es que toda, desea que su vida sea plena y feliz, siendo el trabajo uno de los factores determinantes para lograrlo. Su importancia en la existencia humana se refleja en el hecho de ser la actividad a la que se le dedica mayor tiempo durante la edad adulta, y más aún, en el hecho de que es el medio más seguro de ganar el sustento económico de la familia y de sí mismo y de desempeñar un papel en la sociedad.

Según su definición técnica, el trabajo es la actividad humana aplicada a la producción de bienes o servicios de valor para los demás (Reyes Ponce, -- 1979). Dicho de otra manera, es aquello que las personas hacen a cambio de cosas que consideran valiosas pero que por sí mismas no pueden obtener -- (Schermerhorn y otros, 1987). Ello implica que se trata de un medio de interacción entre un individuo y una organización, interacción de la cual ambos salen beneficiados.

De acuerdo con sus características, el trabajo es una actividad realizada

exclusivamente por el hombre y que se lleva a cabo con algún fin, es decir, que una persona trabaja por determinada razón. Esta actividad, también como parte de su esencia, es una tarea, un deber o un logro mediante la cual algo se transforma, mejora su utilidad o aumenta su valor, y por la que se recibe una paga. El trabajo puede ser mental, físico o, en mayor o menor medida, ambos, y puede ser repetitivo o creativo, pero hace que en él se concentren todas las energías intelectuales y corporales, dejando de lado cualquier otra actividad (Reyes Ponce, op.cit.).

El trabajo, además de la mera realización de una actividad, implica y exige interactuar con otras personas, entre ellas jefes y compañeros, acatar las reglas y políticas de la empresa, cumplir con ciertos niveles de rendimiento y vivir en condiciones laborales muchas veces distantes de ser ideales, entre otras cosas (Robbins, 1987). Como consecuencia de esto y de lo anterior, el trabajo repercute en la vida global de un individuo, ayudando o estorbando las alegrías y tristezas que se tienen en aquél, al desarrollo de ésta.

El trabajo tiene un aspecto económico y otro mecánico, pero también tiene un lado psicológico. Desde dicho punto de vista el trabajo es una situación humana ante la cual el hombre responde con cierto tipo de conducta (Fernández Hernández, 1987). Para entender psicológicamente esta actividad, se deben tomar en cuenta tres de sus características importantes, mismas que enséguida se transcriben, mencionando para ello parte de lo ya dicho.

- El trabajo es una actividad personal.- Es un hombre en toda su integridad el que trabaja y en su empleo forja su existencia, desarrolla su personalidad e influye en la existencia y personalidad de los demás. El trabajo depende de la personalidad del individuo que lo realiza y, a la vez, esta

última depende del primero.

- El trabajo es una actividad productiva.- El hombre al trabajar siempre produce algo que satisface o pretende satisfacer una necesidad, conveniencia o demanda de la sociedad.
- El trabajo es una actividad social.- El hombre trabaja con otros y su trabajo depende del trabajo de los otros, de las relaciones humanas existentes en la empresa, del sentido que se da al trabajo en la sociedad y de la estructura general de esa sociedad.

Los resultados ya sea económicos, mecánicos o psicológicos del trabajo, tanto dentro como fuera de él, pueden ser obvios o sutiles, siendo este producto final evaluado en forma diferente dependiendo del individuo que lo realiza. Así, lo que para muchos es una experiencia gratificante preferible a cualquier cosa, para otros es algo ingrato que representa un sacrificio de tiempo necesario para ganar el dinero suficiente con el cual conseguir parte de lo que se anhela. Esto quiere decir que el trabajo tiene un significado distinto para cada persona.

Para comprender su significado, el trabajo no se puede considerar independientemente del individuo que lo efectúa. Su significado está determinado por cosas como la naturaleza de las tareas, las recompensas recibidas, la estructura organizacional y las relaciones sociales en el empleo; pero, además, se deben tener en cuenta los motivos de la persona, sus experiencias y sus interacciones con la familia y con la comunidad (Schermerhorn y otros, - op.cit. y Blum y Naylor, 1981). Como ya se expresó, el trabajo tiene una faceta psicológica...

Pero dejemos momentaneamente de lado al trabajo y su significado para --

retornarlos más adelante. Ahora dirijamos la atención hacia uno de los procesos psicológicos humanos más importantes.

1.2. LA MOTIVACION HUMANA.

Todo ser humano, cuando siente la falta de algo, lo que hace es tratar de conseguirlo. Esto se repite muchas veces a lo largo de su existencia; por tanto, se encuentra constantemente en persecución de infinitas y variables metas que sirvan para alcanzar sus anhelos, muchos de ellos aparentemente ilógicos, absurdos o superfluos. Nunca se está pasivo ni contento por completo, pues continuamente se busca alguna cosa, ya sea alimento, calor, salir adelante, seguridad económica, satisfacción sexual, reconocimiento, tranquilidad o autorrealización, así como evitar enfermedades, miseria, dolor o castigos. Es a este proceso al que se le conoce como motivación.

La motivación es un proceso satisfactor de necesidades que puede definirse como el estado o condición que induce al hombre a realizar algo; en otros términos, es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar una meta (Robbins, 1987 y Chruden y Sherman, 1992).

La motivación implica fundamentalmente necesidades, motivos e incentivos. Las primeras existen dentro del individuo, por tanto, son personales e internas (Davis y Newstrom, 1988 y Chruden y Sherman, op.cit.). Consisten en carencias fisiológicas o psicológicas que surgen en cada persona y que esta siente la urgencia de eliminar (Hodgetts y Altman, 1981). Las necesidades son en su mayoría requerimientos inconscientes que se expresan a través de motivos, esto es, deseos específicos orientados a la consecución de objetivos asociados a una necesidad.

Los incentivos se hallan fuera del individuo, forman parte del medio ambiente en que éste se desenvuelve y se refieren al objeto o suceso que induce a una acción encauzada a satisfacer una necesidad (Davidoff, 1984).

El proceso de la motivación inicia cuando surge una necesidad. Esta crea tensiones en la persona, provocándole a la misma, deseos por atender y cubrir esa necesidad. Los deseos (motivos), a su vez, impulsan al individuo a realizar los actos que él cree adecuados para lograr alcanzar objetivos materiales, sociales o espirituales (incentivos) que permitan total o parcialmente su satisfacción. Por ejemplo, si necesita sentirse económicamente seguro, su conducta será ahorrar o invertir a fin de conseguir dinero.

Se puede decir que casi todo el comportamiento consciente es motivado por alguna causa; expresándolo de otra forma, la mayoría de las acciones llevadas a cabo por una persona, son originadas y dirigidas por el anhelo de alcanzar incentivos o metas que le procuren la satisfacción de todas sus necesidades y deseos (Carroll, 1984). Sin embargo, al tratar de entender la conducta motivada hay que tener en cuenta los siguientes aspectos (Dicaprio, - 1985 y Davidoff, op.cit.):

- Una misma necesidad puede originar varios motivos. Por ejemplo, dos personas pueden tener necesidad de respeto, una desea ser miembro distinguido de su iglesia, mientras que la otra aspira a ser el mejor vendedor de su compañía.
- Motivos diferentes, o una combinación de ellos, pueden activar una determinada conducta. Ver en la televisión las noticias, puede ser una acción motivada por el deseo de conocimiento o por el deseo de prestigio.
- Diversas conductas pueden satisfacer una misma necesidad. La necesidad de

sobresalir se puede satisfacer robando un banco o resolviendo un problema mecánico difícil.

- Los motivos no producen obligatoriamente una conducta orientada a satisfacer las necesidades activadas. Una adolescente de un lugar pequeño que necesita una pareja, puede creer que no hay candidatos, así que pasa la mayor parte del tiempo soñando despierta.

Se han formulado diferentes teorías que intentan explicar la motivación humana en general y la motivación laboral en específico, pero debido a que dichas teorías también se aplican a la satisfacción en el trabajo, las mismas se exponen en el capítulo correspondiente.

1.3. LAS NECESIDADES DEL HOMBRE.

La mayor parte del comportamiento de una persona, como ya se mencionó, tiene su origen en necesidades, es decir, en carencias de algo que es preciso para el desenvolvimiento normal de un humano, carencias que se quiere eliminar y que pueden ser fisiológicas o psicológicas. Ello significa que todo hombre o mujer, desde que nace hasta que muere, es impulsado en las acciones que lleva a cabo, por diversas necesidades que piden ser satisfechas.

Durante los primeros meses de vida, la actividad del hombre tiende a ser dominada por sus necesidades fisiológicas básicas como el alimento, el agua o el sueño. Posteriormente, y conforme el niño crece, van apareciendo nuevos motivos y necesidades los cuales son cada vez más numerosos y complejos. Fundamentalmente aún es empujado por sus necesidades fisiológicas, pero éstas dejan de ser la única causa de la conducta. A medida que aumenta en edad, y hasta mucho después del nacimiento, el ser humano es motivado por cosas como

el dinero, el prestigio o el deseo de ser socialmente aceptado (Whittaker,--1980).

Así pues, y como queda esbozado en los párrafos anteriores, básicamente se distinguen dos tipos de necesidades y motivos: 1) Necesidades fisiológicas, también llamadas necesidades primarias y, 2) Necesidades sociales o necesidades secundarias (Blum y Naylor, 1981; Davis y Newstrom, 1988 y Whittaker, op.cit.).

- **Necesidades fisiológicas o primarias.**- Son las necesidades que se originan en los requerimientos básicos vitales y en los procesos de autorregulación del organismo, comprendiendo entre ellas alimento, agua, sueño y descanso, sexo, eliminación de esfínteres, evitación de dolor, aire y temperatura confortable. Estas necesidades son innatas, es decir, están presentes en el momento del nacimiento. Por otro lado, resultan importantes para la sobrevivencia de la raza humana; son, en consecuencia, propias de toda la gente, pero varían en intensidad de una persona a otra. Por ejemplo, un niño requiere dormir más que un adulto.

Las necesidades básicas se mantienen constantes toda la vida del individuo, pero son modificadas por el medio ambiente y por la práctica social, por ejemplo, se aprende a preferir ciertos alimentos preparados de manera particular y a comer determinado número de veces y a una hora específica.

- **Necesidades sociales o secundarias.**- Como se dijo antes, estas necesidades se desarrollan conforme el niño va madurando; son aprendidas, no innatas, y resultan de las experiencias individuales. Se adquieren durante el curso de la socialización dentro de una cultura dada, las determinan las relaciones personales y los valores establecidos, las normas y/o

Las instituciones de la sociedad en que vive. Estas necesidades son sentimientos vagos que se relacionan más con la mente y el espíritu que con el cuerpo. Su número y variedad es virtualmente infinito pero entre ellas están la rivalidad, la autoestima, el sentido de responsabilidad, el dar y recibir afecto, el logro, el prestigio, la autorrealización y muchas más.

Los motivos y las necesidades secundarias difieren en tipo e intensidad de cultura a cultura y también entre persona y persona de la misma sociedad, siendo esta diversidad mucho mayor que la que existe entre las necesidades primarias. Aun en un mismo individuo dichas necesidades cambian con el tiempo y las circunstancias; además frecuentemente se encuentran escondidas del reconocimiento consciente.

A manera de resumen, las necesidades fisiológicas, así como también las necesidades sociales, contienen los siguientes aspectos funcionales (Fernández Hernández, 1987):

- No todas las necesidades son de igual importancia para todos los individuos. En cada persona existe un conjunto de necesidades de superficial relevancia y otro conjunto de necesidades arraigadas en lo más profundo de su ser.
- Cuando una necesidad importante para una persona se cubre relativamente, puede perder su fuerza y ser sustituida por otra menos trascendente, pero que ahora pasa a ocupar el primer lugar.
- Según ciertos autores, entre las necesidades existe una especie de relación jerárquica, debido a la cual generalmente las necesidades de naturaleza menos utilitaria van a adquirir fuerza solo cuando las necesidades más elementales ya han sido saciadas. El orden varía de individuo a ----

individuo.

- En el caso de que una necesidad no pueda cubrirse, la gente suele autocompensarla aumentando la demanda de otras necesidades más fáciles de satisfacer.
- No hay consciencia de las necesidades. A veces influyen sobre el individuo de modo inconsciente y sólo una vez que dejan de intervenir, se da cuenta de ello y comprende que fue lo que lo impulsó a actuar.

A medida que va creciendo, y al mismo tiempo que se modifican sus necesidades fisiológicas y adquiere nuevos motivos sociales, el hombre va aprendiendo las muchas y distintas formas en que las personas pueden satisfacer sus diversas necesidades. Gracias a este aprendizaje, procede a examinar los incentivos que están a su alcance y determina cuales serán más útiles para cubrir sus deseos. Es entonces cuando, basado en esta apreciación, se siente motivado para emprender acciones que logren saciar sus necesidades (Davis y Newstrom, op.cit.).

1.4. LOS INCENTIVOS HUMANOS.

Como se recordará, las necesidades del ser humano se satisfacen mediante la consecución de incentivos específicos, es decir, objetos o sucesos integrantes del medio ambiente externo del individuo que lo inducen a la acción. Un incentivo es una fuerza propulsora, es una condición crítica que hace a un individuo portarse en una forma determinada (Smith y Wakeley, 1977, en Mora Argudín, 1990).

1.4.1. ASPECTOS GENERALES DE LOS INCENTIVOS.

Existen distintas clases de incentivos, pueden ser reales o sustitutivos, positivos o negativos y tangibles o intangibles (Fernández Hernández, 1987). A continuación se explica en que consiste cada uno de ellos.

- **Reales o sustitutivos.**- Los incentivos reales son aquellos hacia los que la persona dirige su conducta. Los incentivos sustitutivos son aquellos que el individuo acepta cuando no puede alcanzar los incentivos reales.
- **Positivos o negativos.**- Los incentivos positivos son los que sirven para cubrir las necesidades, influyen positivamente en el hombre, resultan atractivos y, finalmente, producen satisfacción. Los incentivos negativos hacen que una persona experimente estados de dolor, miedo, ansiedad o cólera y que reaccione con conductas encaminadas a huír o a destruir esos incentivos.
- **Tangibles e intangibles.**- Los incentivos tangibles son objetos materiales o eventos cuyas consecuencias son observables materialmente; son generalmente los incentivos adecuados para las necesidades primarias.-- Los incentivos intangibles no son observables, se refieren más bien a sentimientos provocados como resultado de la realización de una conducta, son los incentivos indicados para las necesidades secundarias.

Un incentivo puede ser débil o fuerte y puede alcanzar o no su fin propuesto; todo depende de que satisfaga las necesidades para las que se requirió o de la forma en que se utilizó. En realidad es difícil saber si el incentivo efectivamente ha satisfecho la necesidad o si solamente ha apacilgado una necesidad aparente que oculta un motivo más profundo. También --

hay que considerar que debido a la diferencia entre los esquemas individuales de necesidades y a su naturaleza en continuo cambio, los incentivos que son eficaces para un grupo o para una persona, pueden no serlo para otro grupo u otra persona.

Los incentivos, para que realmente cumplan con su fin de satisfacer las necesidades para las que se les quiere utilizar, deben cubrir tres características (Fernández Hernández, idem.):

1. Los incentivos motivan a la persona sólo si esta carece de la necesidad que los hace desear. Sin embargo, a veces los incentivos pueden provocar o despertar necesidades.
2. Los incentivos no deben ser ni demasiado altos ni demasiado bajos en relación con las aspiraciones usuales de cada persona.
3. Los incentivos no deben ser ni demasiado fáciles ni demasiado difíciles de conseguir. Si son muy fáciles, se desprecian; si son muy difíciles, provocan frustraciones.

Ahora bien, para tener acceso a los incentivos, las personas, a través de sus experiencias, llegan a conocer las distintas fuentes en las que es posible encontrar aquellos incentivos que consideren adecuados para satisfacer sus necesidades y, por lo tanto, en las que efectuarán sus actividades y así lograr su objetivo.

Estos medios de gratificación, entre los que se ubican la familia, la religión, el grupo de amigos, la escuela y otros más, deben de ser capaces de proporcionar los suficientes incentivos para llenar la o las necesidades insatisfechas para las que fueron requeridos tales medios. Sin -----

embargo, no hay una fuente única en la que sea posible atender y saciar de alguna forma todos los deseos que se vayan presentando, sino solamente una parte de ellos, provocando que para satisfacer sus diversas necesidades, el hombre recurra a la vez a varias fuentes de gratificación.

1.4.2. LOS INCENTIVOS EN EL TRABAJO.

La situación descrita en la parte final del apartado anterior tiene una excepción: el trabajo. No existe ninguna otra fuente de gratificación potencialmente capaz de facilitar los incentivos precisos para satisfacer cualquier tipo de necesidad como lo hace el trabajo (Rue, 1957, en Dica--prio, 1984). Sólo en él se dan al mismo tiempo las condiciones para que una persona se provea de alimento o abrigo, obtenga seguridad económica, se sienta querida, logre el reconocimiento o la autorrealización o alcance cualquier otra meta. Veamos.

Dentro de la atmósfera laboral existen tanto incentivos positivos como incentivos negativos, aquí se hablará principalmente de los primeros, pues son los que satisfacen necesidades. Entre los positivos, dependiendo del tipo de necesidad para la que resultan más adecuados, se encuentran incentivos tangibles e incentivos intangibles; aquéllos implican un beneficio remunerativo y son los económicos y los de seguridad, éstos involucran sentimientos y son los de afiliación, los de prestigio, y los de realización-- (Mora Argudín, 1990 y Chruden y Sherman, 1992).

- **Económicos y de seguridad.**- En la sociedad actual la satisfacción de gran parte de las necesidades básicas depende del dinero, por tanto, el pago monetario que se recibe a cambio de realizar un trabajo, es el incentivo gracias al cual se obtiene lo esencial para vivir como -----

comida, agua, ropa y alojamiento; pero, además, se pueden adquirir propiedades personales no vitales como muebles, automóvil y otros bienes materiales.

Una remuneración constante y periódica permite tener la certeza de que mañana y los días siguientes las necesidades elementales serán cubiertas. El mismo papel juegan las prestaciones como son pensión, despesa, prestamos para casa y otros bienes, servicio médico, etc., las cuales, en caso de contratiempos, como una enfermedad o el tiempo de jubilación, también protegen del contratiempo mismo y de sus repercusiones.

Sin embargo, el dinero no representa para todos lo mismo. Para los que están en desventaja económica significa lo antes descrito, pero entre más desahogada sea la posición del individuo, la paga se va convirtiendo en un incentivo de poder y de prestigio, aunado a que sus necesidades materiales son cada vez más caras.

Durante mucho tiempo se consideró que los incentivos económicos, al satisfacer en su mayoría a las necesidades de todo tipo, eran los incentivos más buscados por los empleados, pero actualmente se sabe que la gente desea otras cosas en su trabajo.

- **De afiliación.**- El trabajo se desarrolla en un ambiente social, es por eso que las relaciones que se crean con los compañeros sirven como incentivos para cubrir las necesidades de amor, pertenencia o afiliación, siempre y cuando el grupo sea compatible y la convivencia entre sus miembros cause a los mismos sentimientos de placer y de apoyo.
- **De prestigio y de realización.**- El tipo y la naturaleza de las tareas efectuadas en el puesto funcionan como incentivos para varias de las necesidades secundarias. Las actividades que implican logro y ---

responsabilidad, al dar una sensación de independencia y libertad, y si por realizarlas se es valorado por jefes y compañeros, pueden cubrir necesidades involucradas con el reconocimiento, admiración y autoconfianza. Estos incentivos consisten en oportunidades de llevar a cabo tareas consideradas importantes para la organización y para la sociedad y en tener poder sobre personas y recursos. De esta clase de incentivos son también las oportunidades de ascensos y de competencia ocupacional.

Relacionado con lo anterior, las necesidades de realización hallan sus incentivos en las tareas en las que se haga uso de los talentos y la creatividad del individuo y sean acordes a sus intereses, permitiéndole ser productivo, conocer de que es capaz de hacer y de no hacer y dándole libertad para desempeñarse sin ser supervisado estrechamente.

- **Incentivos negativos.**- Dentro del campo de la motivación laboral, este tipo de incentivo es a grandes rasgos un castigo o una amenaza de castigo que al querer evitarlo, provoca que una persona se comporte adecuadamente en su trabajo. Los castigos más comunes son amonestación, multas monetarias, degradación y despido (Mora Argudín, op.cit.).

Ambas clases de incentivos, positivos y negativos, se han venido aplicando en la industria desde hace mucho tiempo, los primeros como premios y los últimos como castigos, con el objeto de motivar al empleado a que tenga un buen desempeño en su trabajo.

Por otro lado, todos los mencionados son sólo un ejemplo de los incentivos que se pueden encontrar en el trabajo. Hay muchas más necesidades, luego entonces, hay muchos más incentivos laborales.

Del tipo de necesidad o necesidades que se quiere atender, de la -----

importancia individual de las mismas y de encontrar o no en su empleo el incentivo que se requiere o de que éste satisfaga o no a aquella, va a depender el que una persona se sienta feliz o triste en su ocupación. A su vez esto último determinará el significado final que cada quien le dará al trabajo.

1.5. EL TRABAJO Y LA GRATIFICACION DE NECESIDADES.

El trabajo, como ya se ha visto, debido a su gran capacidad para saciar cualquier tipo de necesidad, sea esta fisiológica o social, representa para las personas una fuente de gratificación.

El trabajo puede y debe proporcionar algo más que la mera subsistencia; debe dar satisfacción a los deseos del individuo de producir, crear, lograr mayor respeto, adquirir prestigio o cualquier otro anhelo. El trabajo tiene que propiciar oportunidades de poner en juego el talento y la energía del empleado, lo que podría ser tan placentero como muchas de las actividades que lleva a cabo en su tiempo libre (Chruden y Sherman, 1992).

Esas son las verdaderas razones por las que la gente trabaja, no es cuestión únicamente de ganar dinero o de mantenerse ocupado durante el día, sino de lograr, a través del empleo, prestigio, aceptación social, autoconfianza y muchos otros motivos relacionados, entre ellos principalmente la autorrealización.

Idealmente el trabajo debería ser el medio de gratificación para las necesidades que el individuo piensa poder cubrir en él, pero a veces la realidad es diferente y el empleo, antes que satisfacer necesidades, causa -----

frustración. Si esto ocurre, hay pocas personas que sean capaces de continuar en él, pues lo considerarían insignificante, pesado y/o desagradable. - Cuando gracias al trabajo se cubren las necesidades, se opina que éste es una experiencia sumamente placentera.

Los incentivos que los empleados pueden obtener de su trabajo, y por lo tanto, la gratificación de sus necesidades, dependen del individuo mismo, de la naturaleza de las tareas que desempeña, del dinero recibido, de la estructura organizacional y de las relaciones con compañeros, supervisores y todas las otras personas con quienes convive al trabajar.

Hasta donde sea posible, los puestos deben ser estructurados de manera que los empleados obtengan la gratificación del mayor número que se pueda de sus necesidades. Esto le dará una sensación de identificación con su empleo y con la organización (Chruden y Sherman, *idem.*).

Teniendo el conocimiento de todo lo anterior, una persona, al incorporarse a una organización, lleva consigo sus necesidades, deseos y anhelos insatisfechos, buscando que su nuevo puesto le dé la satisfacción de los mismos. Estas necesidades, deseos y anhelos, se combinan con las experiencias del individuo en empleos anteriores creando expectativas sobre los incentivos que a su consideración debe o debería obtenerse de dicho trabajo (Davis y News-trom, 1988).

Transcurrido un tiempo desempeñando el puesto, la persona compara los objetos y/o sucesos que realmente ha conseguido o vivido en ese empleo, con aquello que esperaba conseguir y vivir en él. Puede encontrar que lo que efectivamente le proporciona su ocupación, es exacto a lo que quería, entonces,

al ver que sus necesidades son cubiertas por su empleo, surgirá en esa persona un sentimiento de felicidad con respecto a su trabajo conocido como "Satisfacción en el trabajo" (Heneman y otros, 1987)..

CAPITULO II.

LA SATISFACCION EN EL TRABAJO.

2.1. IMPORTANCIA DE LA SATISFACCION EN EL TRABAJO.

El trabajo, como ya se ha visto, es un componente importante de la vida humana. La gente busca en él no solo el medio de ganar el sustento, sino que también, y sobre todo, el trabajo juega en su existir el papel de puente que la llevará a la realización de sus anhelos relacionados con la interacción social o bien de los que tengan que ver con la superación personal. Pero sea cual sea la razón por la que un individuo aprecia su empleo, espera que éste cumpla con sus expectativas y, como consecuencia, sentirse contento con él y, por lo tanto, satisfecho.

Un empleo satisfactorio le da al trabajador un sentido de identidad y aumenta sus sentimientos de autoestima, afiliación y pertenencia, contribuyendo, además, a su satisfacción en los restantes aspectos de su vida; todo ello va a influir positivamente en su felicidad y seguridad emocional (Siegel, 1979; Dessler, 1980 y Schultz, 1985). Por el contrario, una ocupación insatisfactoria provoca tristeza y actitudes negativas, tanto dentro como

fuera del trabajo, incluso aun en el hogar (Schultz, *idem.*). Quizas hasta la mala calidad del empleo, pueda ser la raz de problemas como la criminalidad, el uso de drogas o el maltrato del cónyuge o de los hijos (Schermerhorn y otros, 1987).

El que un trabajo sea satisfactorio o insatisfactorio, repercute también en la salud física y mental. Se ha demostrado que un empleado satisfecho tiene mejor salud y vive más tiempo que uno descontento; en cambio, la insatisfacción y el estrés resultante de ésta, propician todo tipo de problemas médicos, como cefaleas, cardiopatías, úlceras, artritis, enfermedades psicósomáticas, ansiedad, preocupación y tensión (Robbins, 1987 y Schultz, *op.cit.*).

Con el tiempo, el grado de satisfacción o insatisfacción producido por cualquier trabajo, propablemente determina en gran medida el modo en que una persona se desenvuelve en el mismo (Baron y otros, 1985). Por principio de cuentas, el encontrar satisfactorio o no el empleo, influye en la decisión de permanecer en la organización o de desligarse de ella (Robbins, *op.cit.*).

Entre otras consecuencias, los empleados satisfechos no suelen faltar, llegan temprano y salen tarde, se aproximan a su jefe y aceptan las solicitudes y consejos de éste, aprecian a sus compañeros. Los trabajadores insatisfechos buscan cambiar de empleo, faltan o llegan tarde, evitan a su jefe y rechazan sus solicitudes y consejos, se alejan y se quejan de sus compañeros, por último, se lamentan del salario (Schermerhorn y otros, *op.cit.*).

Por otro lado, aunque no se ha confirmado definitivamente, las personas con una ocupación satisfactoria tienen altas aspiraciones dentro de la empresa y ponen mayor esfuerzo, siendo más productivas y eficaces que los individuos con un trabajo insatisfactorio, mismos que reducen sus esfuerzos y ----

tienen pocas aspiraciones (Dessler, op.cit.). Es por todo esto que las organizaciones deben preocuparse por encontrar la manera de intensificar la satisfacción de su personal.

Como se podrá notar, lo gratificante o lo frustrante que para alguien resulta su empleo y todo lo relacionado con él, repercute para bien o para mal en su estabilidad emocional y en su salud física y mental, por una parte y por otra, según se creé, en su desempeño en el propio trabajo. De ahí lo importante de estar satisfecho con el empleo.

Esas son también las razones para investigar esta situación laboral, ya que el determinar cuáles son los gratificantes que la gente busca en su trabajo y el entender cuáles son los factores que hacen de un empleo una experiencia satisfactoria o insatisfactoria, ayudará, al individuo, a mejorar su bienestar en uno de los aspectos más trascendentes de su vida y, a las organizaciones, a incrementar el empeño e interés de su personal (Gruneberg, -- 1979).

2.2. CONCEPTO DE SATISFACCION EN EL TRABAJO.

La satisfacción en el trabajo se refiere en términos generales al grado de placer, bienestar o felicidad, que una persona experimenta en su empleo (Genesca, 1977 y Dessler, 1980). Ahora bien, este estado de placer es una actitud general resultado de la combinación de un conjunto de actitudes específicas, tanto favorables como desfavorables, que tienen los empleados hacia su trabajo (Locke, 1976, en Gruneberg, 1979; Schultz, 1985 y Blum y Naylor, 1981).

En sentido estricto, cada una de estas actitudes expresa lo que una persona siente respecto a una parte determinada de su empleo, sentimiento que a su vez resulta de la comparación entre aquello que se desea encontrar en dicha parte, con aquello que realmente se obtiene (Baron, 1985 y Heneman y otros, 1987). Así pues, la satisfacción y las actitudes laborales dependen en mucho del grado hasta el cual el trabajo y todo lo relacionado con él, cubren los deseos y necesidades del individuo (Chruden y Sherman, 1992 y Dessler, op.cit.).

Lo anterior implica que en la satisfacción laboral influyen los diversos aspectos que componen un empleo, tales como el salario, la naturaleza de la tarea desempeñada, los compañeros, etc. Pero además de éstos, en la percepción que se tenga del trabajo, intervienen otros factores ajenos a la atmósfera laboral, ellos son la edad, la antigüedad, la familia, la posición socioeconómica y las restantes características individuales del empleado y de los grupos a que pertenece (Wexley y Yukl, 1988; Schultz, op.cit. y Blum y Naylor, op.cit.).

Los individuos experimentan satisfacción o descontento ante cada uno de los componentes de su empleo y, al mismo tiempo, ante el trabajo como un todo. De ahí que la satisfacción laboral tenga varias dimensiones y se refiera por una parte al sentimiento de bienestar general o de conjunto antes descrito, y por otra, a los sentimientos placenteros respecto de cada faceta del empleo (Davis y Newstrom, 1988; Heneman y otros, op.cit. y Genesca, op.cit.).

En resumen, la satisfacción en el trabajo es el estado de placer emocional experimentado por una persona en su empleo, como resultado de un -----

conjunto de actitudes favorables y desfavorables mediante las cuales percibe en que grado su trabajo cubre sus deseos y necesidades.

2.3. TEORIAS SOBRE SATISFACCION EN EL TRABAJO.

Son varias las teorías que tratan de explicar la dinámica de la satisfacción en el trabajo y entender qué hace de un determinado empleo algo agradable.

Los planteamientos que generalmente hacen estas teorías se centran o en los factores que influyen en la satisfacción o en los procesos por los cuales algunas variables psicológicas interactúan con el trabajo para producir satisfacción. Tomando en cuenta esto, Campbell (1970) y otros (en Gruneberg, 1979) las dividen y llaman a las del primer tipo, "Teorías de Contenido", y a las del segundo, "Teorías de Proceso".

Se puede decir que más que contrarias, las teorías de contenido y las teorías de proceso se complementan entre sí. Aquéllas tienen más nexos directos con la satisfacción y menos con los esfuerzos laborales; éstas se relacionan directamente con los esfuerzos y el desempeño. En conjunto explican la satisfacción y el desempeño como resultados claves del trabajo (Schermerhorn y otros, 1987). A continuación se exponen algunas de las teorías más representativas de ambos grupos.

2.3.1. TEORIAS DE CONTENIDO.

Estas teorías se basan en la descripción del contenido de la motivación, es decir, analizan a los individuos con el propósito de identificar

el número de sus necesidades y motivos, como están organizados los mismos y lo que ocurre si no se satisfacen. En ellas se afirma que las necesidades son las que originan y guían la conducta del hombre. Todas estas teorías dan una suma de los factores que influyen en la satisfacción, resaltando la importancia de las oportunidades de crecimiento y responsabilidad que ofrece el trabajo al empleado. En este grupo las más destacadas son:

- * Teoría de la Jerarquía de las necesidades.
- * Teoría de los Dos factores.

*** TEORIA DE LA JERARQUIA DE LAS NECESIDADES.**

Las necesidades humanas tienen una determinada prioridad, algunas de ellas, en un momento dado, son más urgentes que otras, pero tan pronto como aquellas son satisfechas, estas últimas adquieren importancia y entonces se busca su gratificación. Este postulado es la base de la teoría propuesta por el psicólogo estadounidense Abraham Maslow en 1943, teoría en la que sugiere que las necesidades del hombre forman una estructura jerárquica de cinco niveles, la cual parte de las necesidades básicas a un conjunto de necesidades sociales más elevadas. Los cinco niveles de la jerarquía son:

1. **Necesidades fisiológicas:** Son las necesidades básicas del organismo indispensables para la sobrevivencia. Comprenden el alimento, el agua, el oxígeno, el sueño y la evitación de dolor. También se incluyen necesidades menos elementales como el sexo y el movimiento.
2. **Necesidades de seguridad:** Estas necesidades se refieren al mantenimiento de una existencia ordenada en un medio libre de amenazas, esto es, las necesidades de orden, de seguridad, de estabilidad, de ---

protección, de ausencia de peligro y de un futuro previsible

3. **Necesidades de amor y de pertenencia:** Estas necesidades implican el relacionarse con otros y el ser aceptado por sus semejantes. - En este nivel el interés es por tener amigos, una familia, compañeros y una relación romántica con otra persona.
4. **Necesidades de estimación:** Son las necesidades existentes en el hombre de tener un alto concepto de sí mismo mediante la autoestima y el respeto de los demás. La autoestima se refiere al amor propio, a los deseos de fuerza, logro, independencia y libertad, a la propia capacidad y a la autoevaluación. La estima de los otros comprende la reputación, el reconocimiento, el éxito social y la fama.
5. **Necesidades de autorrealización:** Estas necesidades se refieren a la tendencia a realizar todo aquello para lo que se es apto y para lo que potencialmente se tiene capacidad.

Todos estos niveles de necesidades surgen y se satisfacen en el orden señalado. Mientras las necesidades inferiores estén insatisfechas, atenderlas es la preocupación principal del individuo, inexistiendo o siendo muy secundarios los niveles restantes; pero al quedar cubiertas, dejan de motivar y es entonces cuando emergen las de orden superior.

De acuerdo con lo anterior, el comportamiento de cualquier persona está dominado y determinado por los grupos más bajos de necesidades no satisfechas, grupos que prevalecen sobre los que tienen una posición más alta en la jerarquía. Así pues, un individuo que pasa hambre o que le falta abrigo, pondrá toda su energía en llenar estas insuficiencias y no se interesará por compañía, prestigio o realización personal; pero una

vez asegurada su supervivencia, surgirán en él deseos por alcanzar metas elevadas.

Dentro del ambiente laboral, los puestos que proporcionen una mayor satisfacción, serán aquellos capaces de atender a un mayor número de necesidades de la jerarquía. Así, en lo que respecta a las necesidades fisiológicas, la mayoría de los empleados están en condiciones de cubrir las en forma aceptable, siempre y cuando ganen dinero suficiente para conseguir lo indispensable para vivir.

Las necesidades de seguridad se satisfacen buscando un empleo estable que permita asegurar en el futuro los medios para lograr el sustento diario, la vestimenta, el alojamiento, etc. También se satisfacen si se trabaja en un ambiente físico adecuado.

En cuanto a las necesidades de amor y pertenencia, algunos expertos dicen que deben cubrirse fuera del empleo; sin embargo, la gente trabaja en un ambiente social, en el cual pasa gran parte de su tiempo, por lo que varias de estas necesidades se satisfacen aquí. Trabajando con un grupo compatible y siendo necesitado y bienvenido por los compañeros, se tendrá la sensación de pertenencia.

Por otro lado, el hecho en sí de tener un empleo, representa la independencia y la libertad necesarias para el autoconcepto; pero además, las actividades desarrolladas en el mismo, si son adecuadas, originan sentimientos de logro, responsabilidad y prestigio y el ser valorado por los compañeros.

Por último, la autorrealización, aunque no domina entre las personas,

influye al elegir ocupaciones de su agrado, sintiéndose placer al ejecutarlas. El trabajo será plenamente satisfactorio si permite hacer uso del talento personal y fomenta los intereses individuales.

La jerarquía de Maslow presenta muchas limitaciones. Entre otras cosas se le critica que las características descritas sobre las necesidades, no corresponden a la realidad vivida por la gente, sino más bien a las propias concepciones del autor (Dicaprio, 1985).

Las investigaciones realizadas sobre las implicaciones de la teoría en la industria, han encontrado poco apoyo para la disposición sugerida de la jerarquía y sus consecuencias. Algunos de estos estudios concluyen que la teoría se cumple en los dos primeros niveles, pero más allá de la seguridad satisfecha, no es evidente que exista una jerarquía. Otros autores indican que las cinco necesidades propuestas se reducen solo a tres: "fisiológicas", "de pertenencia" y "de estima" (Wahba y Bridwell, 1976; Porter, 1961 y Mathes, 1981, todos en Dicaprio, op.cit.).

Existen algunas evidencias que apoyan la teoría, pero en general, los estudios realizados la refutan (Schultz, 1985). Sin embargo, antes de dar una conclusión definitiva, se debe tener en cuenta que el concepto de Maslow se enfrenta al problema de lo difícil que resulta llevar a cabo su comprobación en forma adecuada (Arias Galicia, 1979 y Davis y News trom, 1988).

Pero aun con todas sus limitaciones, la jerarquía de Maslow ha contribuido, con sus premisas sólidas, a que se considere el deseo de autorrealización de los empleados como algo imprescindible en el trabajo.

• **TEORIA DE LOS DOS FACTORES.**

A partir de investigaciones efectuadas con ingenieros y contadores acerca de los eventos satisfactorios e insatisfactorios en su trabajo, F. Herzberg y sus colaboradores, B. Mausner y B. B. Snyderman, desarrollaron este modelo teórico en el que se describen las condiciones que contribuyen a la satisfacción y al descontento en el trabajo.

La satisfacción y la insatisfacción en el trabajo, de acuerdo con Herzberg, son dos sentimientos independientes y sin relación entre sí, y no, como comúnmente se creó, los extremos de un mismo continuo en el cual lo que no es gratificante, produce malestar, y lo que no es desagradable, resulta placentero. En realidad la satisfacción se origina bajo circunstancias diferentes a las que propician el descontento; de ahí que la presencia de la satisfacción no conlleve a la ausencia de la insatisfacción, y que lo contrario de ésta, no sea aquélla.

La separación entre ambos se debe a dos clases de factores laborales que influyen de manera distinta en la satisfacción y en la insatisfacción. Por un lado, hay ciertos factores que procuran satisfacción, los cuales, en su mayoría, se refieren al desempeño del trabajo propiamente dicho, a la índole de éste y al reconocimiento y al crecimiento que se obtienen de ello, es decir, forman parte del contenido del trabajo.

Otros factores, en cambio, causan insatisfacción. Estos se encuentran principalmente en el contexto del trabajo, esto es, describen el ambiente o la situación en que una persona hace su trabajo.

Tanto los factores de contenido, como los factores de contexto, -----

atienden necesidades de los empleados, pero el tipo exacto de necesidad que cada uno cubre y el grado en que lo hace, van a determinar que tales factores conduzcan a la satisfacción o a la insatisfacción respectivamente.

Un conjunto de estas necesidades se deriva de la naturaleza humana, específicamente del impulso innato a alejarse del dolor, por un lado, y por otro, de los impulsos aprendidos encauzados a atender a las necesidades biológicas. En un empleo se cubren dichas necesidades a través de un contexto de trabajo en óptimas condiciones.

El otro grupo de necesidades se refiere a la capacidad del hombre de lograr y experimentar un crecimiento psicológico. Estas necesidades las satisface el contenido del trabajo mediante actividades estimulantes.

Regresando con las necesidades elementales, la sociedad actual garantiza su cumplimiento, razón por la que no se obtiene una plena satisfacción cuando dichas necesidades se cubren, sino que más bien se llega a una actitud de neutralidad. Pero en el caso de no quedar saciadas, se experimenta desagrado y, como consecuencia, surge la insatisfacción.

Por lo tanto, y dado que la gratificación de las necesidades biológicas y de evitación depende de los factores contextuales, cuando el ambiente laboral se deteriora a un nivel inferior al considerado como aceptable, se origina la insatisfacción en el trabajo; sin embargo, la excelencia de ese ambiente, no propicia la satisfacción en el empleo.

Así pues, el óptimo estado de los factores de contexto sirve para eliminar todo aquello que pudiera causar insatisfacción, manteniendo un ---

nivel de neutralidad. Es por esta forma preventiva de operar y por describir la atmósfera laboral, que a estos factores se les conoce como **"Factores de Higiene o de mantenimiento"**, siendo los más representativos los siguientes:

- * Políticas y administración de la empresa.
- * Supervisión.
- * Relaciones interpersonales: - con superiores.
- con compañeros.
- con subordinados.
- * Condiciones de trabajo.
- * Salario.
- * Seguridad en el empleo.

Pero por lo que respecta al surgimiento de la satisfacción en el trabajo, ocurre sólo al tener cubiertas las necesidades de orden superior, pues éstas son más difíciles de saciar que las de evitación. Por la misma causa, el hecho de que tales necesidades no sean atendidas, no provoca insatisfacción.

El cumplimiento de metas elevadas no se logrará mediante los factores higiénicos, debido a que no tienen esa potencialidad y, por lo tanto, tampoco la tienen para propiciar la satisfacción. Pero no sucede así con el trabajo propiamente dicho, el cual, como ya se mencionó, se ocupa de las necesidades de desarrollo.

En consecuencia, la satisfacción en el trabajo se produce únicamente al realizar actividades que aprovechen al máximo el talento y la capacidad personales. Por el contrario, cuando el contenido del trabajo carece

o está deficiente de estímulos que induzcan al crecimiento, no sobreviene el malestar.

Por lo anterior, y debido a su naturaleza, la presencia de los factores de contenido es eficaz para motivar al empleado a dar un esfuerzo y un desempeño superiores; de ahí que a estos factores se les denomine **"Factores Motivadores"**. Los principales son:

- * Logro.
- * Reconocimiento,
- * Trabajo en sí mismo.
- * Responsabilidad.
- * Ascensos.

La teoría de los Dos factores ha sido objeto de grandes controversias, pues aunque existen evidencias a su favor, los análisis e investigaciones en gran parte la refutan.

Los estudios que apoyan el modelo han detectado la relación establecida por Herzberg entre satisfacción e insatisfacción con los factores de contenido y contexto respectivamente (Porter, 1966, en Blum y Naylor, -- 1981). Sin embargo, la mayoría de los críticos rechazan la independencia rígida entre ambos sentimientos y consideran que, además de los factores de contenido, existen elementos del ambiente laboral fuertemente motivadores (Schultz, 1985 y Blum y Naylor, op.cit.).

El problema de esta teoría radica principalmente en que los resultados de los estudios concuerdan con ella sólo si se sigue el método empleado por Herzberg originalmente, pues utilizando otros procedimientos

de investigación, se llega a resultados en que cada uno de los dos tipos de factores laborales puede ser causa a la vez de satisfacción e insatisfacción (Siegel, 1979).

Relacionado con lo anterior, también se critica que a través de la metodología de Herzberg se tiende a adjudicar lo favorable a los logros personales (factores motivadores) y lo desfavorable a lo que está fuera del control del individuo (factores higiénicos) (Arias Galicia, 1979, -- op.cit.).

Este modelo ha contribuido a comprender las actitudes laborales, a pesar de todo, y a darle importancia a los factores de contenido y a su poder de motivación.

2.3.2. TEORIAS DE PROCESO.

Estas teorías explican los procesos mentales mediante los cuales variables como las expectativas, las necesidades y los valores, interactúan con las características del puesto para producir satisfacción en el trabajo y como intervienen en la toma de decisiones referentes al empleo, principalmente en cuanto al empeño que se ha de poner en él. Entre las teorías de este grupo se encuentran las siguientes, dando enseguida una breve exposición de cada una de ellas.

- * Teoría del Grupo de referencia social.
- * Teoría de las Expectativas.
- * Teoría de la Equidad.

* TEORIA DEL GRUPO DE REFERENCIA SOCIAL

Esta teoría postula que el individuo valora y comprende el medio ambiente que le rodea, siguiendo los parámetros establecidos desde el punto de vista y parecer del grupo social al que pertenece o al que toma como g^o. De acuerdo con esto, un trabajo será satisfactorio sólo si cumple con los deseos, intereses y exigencias de ese grupo, mismo al se le llama "Grupo de referencia social".

Existen bastantes evidencias favorables a este modelo, siendo suficiente en muchos casos explicar la satisfacción laboral en base al grupo de referencia; sin embargo, es una explicación incompleta, ya que mientras hay personas que hacen lo que dicen los demás, hay otras que son independientes a la presión social (Korman, 1973).

* TEORIA DE LAS EXPECTATIVAS.

Según Víctor Vroom (1966), autor de esta teoría, la gente, antes de emprender una línea de acción, se forma expectativas acerca de la cantidad de esfuerzo que se ha de emplear en las distintas conductas posibles a seguir y sobre las recompensas que se pueden recibir a cambio, asignan do a cada alternativa una "valencia" o grado de atracción por alcanzar e se resultado.

La línea de acción elegida será la que tenga la valencia más fuerte o más positiva, sintiendo satisfacción en el trabajo si se obtiene el resultado esperado. Entre mayor importancia tenga para alguien la meta deseada, mayor será la satisfacción que experimente si consigue dicha meta y mayor insatisfacción si no lo logra.

La teoría de las expectativas ha sido corroborada en muchos estudios; además, parece coincidir con el sentido común y con la experiencia personal, pues cuantos más deseos e intereses se logran satisfacer, más positivamente valoramos el hecho; por el contrario, si no son satisfechos, se valoran negativamente (Schultz, 1985 y Korman, op.cit.). Sin embargo, esta explicación sobre la satisfacción laboral no es definitiva, ya que el modelo no siempre se cumple.

• **TEORIA DE LA EQUIDAD.**

Teoría propuesta por Stacy Adams, quien plantea que en toda situación de trabajo, las personas evalúan el esfuerzo puesto en las tareas y el premio recibido por ello, en base a la comparación hecha con el esfuerzo y el premio de los compañeros de trabajo.

Cada quien tiene un concepto preciso acerca de cuáles son las recompensas adecuadas a determinado esfuerzo; por eso, cuando se percibe haber recibido menos que los demás, se origina una condición de inequidad o de desigualdad que hará al individuo sentirse insatisfecho. Pero si recibe lo mismo que los otros, existirá un estado de equidad o de justicia por el cual se experimentará satisfacción laboral.

Se han llevado a cabo pocos estudios sobre esta teoría y la evidencia que hay no es muy confiable, pero aun así, este modelo es suficiente para explicar algunos aspectos de la satisfacción en el trabajo, mas no todos (Gruneberg, 1979).

2.4. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA SATISFACCION EN EL TRABAJO.

Un trabajo puede ser una experiencia agradable o desagradable debido a la influencia que ejercen sobre la satisfacción las características personales por un lado, y los factores laborales por otro. Las características personales son importantes porque lo que un individuo desea de su puesto, depende de ellas (Wexley y Yukl, 1988). Los factores laborales intervienen porque ellos determinan que se cumplan o no dichos deseos (Dessler, 1980). Los factores laborales, si son mejorados, controlados o ajustados por la empresa, ayudan a elevar el nivel de satisfacción de los empleados; en cambio, las características personales no las puede modificar la organización; pero sirven para prever el grado de satisfacción que se esperaba en diferentes grupos de trabajadores (Schultz, 1985 y Dessler, op.cit.).

2.4.1. CARACTERISTICAS PERSONALES Y SATISFACCION EN EL TRABAJO.

Aun cuando un grupo de empleados se desarrolle en el mismo tipo de puesto, reciba el mismo sueldo y su jefe sea el mismo, es probable que entre ellos existan distintos niveles de satisfacción o descontento (Heneman y otros, 1987 y Dessler, op.cit.). La causa de esto es que las expectativas de trabajo, es decir, lo que se creó que éste debería ser, difieren de un individuo a otro (Heneman y otros, op.cit.), lo que a su vez se debe a que las necesidades, anhelos y experiencias que originaron las expectativas, están en función de las características personales de cada empleado. Así pues, lo que un individuo desea de su empleo es determinado por sus propias características y, por lo mismo, influyen en la satisfacción laboral (Wexley y Yukl, op.cit.).

Algunas de las características personales más significativas y la manera en que intervienen en la satisfacción, se exponen a continuación.

- * **Edad:** Por lo general, conforme aumenta la edad del empleado, incrementa su satisfacción. Esto se atribuye a que el trabajador joven busca su realización personal, y al no encontrarla, se decepciona. Con el paso de los años se adapta a la realidad de la vida y renuncia a esa búsqueda; además, los factores que antes le molestaban del trabajo, pierden importancia para él. El aumento se detiene en fechas cercanas a la jubilación y entonces la satisfacción disminuye (Gruneberg, 1979; Siegel, 1979; Peña Baztan, 1985 y Schultz, op.cit.).
- * **Antigüedad:** Inicialmente un empleado de reciente ingreso se siente satisfecho con su trabajo, pues el aprendizaje de algo nuevo lo estimula. Sin embargo, la satisfacción decrece durante los primeros años a menos que el individuo considere que hace progresos. Es a partir del 7º año que nuevamente se eleva el nivel de satisfacción hasta llegar a su máximo punto alrededor de los 20 años de antigüedad, ya que probablemente ha recibido estímulos que lo hacen sentir satisfecho (Schultz, op.cit., Siegel, op.cit. y Peña Baztan, op.cit.).
- * **Sexo:** No hay nada concluyente respecto a la relación sexo-satisfacción laboral. Algunas veces se ha encontrado mayor satisfacción en las mujeres que en los hombres y otras veces lo contrario. Entre las empleadas a mas de casa, el trabajo suele ser una parte menos absorbente y, por lo tanto, tiene una importancia menor; pero cuando anteponen su profesión, su satisfacción se parece a la de los ejecutivos hombres, pero encuentran pocas oportunidades de progreso en comparación con ellos. Por otro

lado, hay diferencias en la importancia que cada sexo le concede a los distintos aspectos del empleo (Schultz, op.cit. y Siegel, op.cit.).

- * **Nivel de educación:** Se ha comprobado que las personas con escolaridad alta están más satisfechas con su trabajo que las de escolaridad baja, quizás porque aquéllas consiguen puestos más interesantes (Schultz, op.-cit.). Sin embargo, cuando están en puestos similares, hay mayor satisfacción entre las de baja escolaridad que entre las de alta, debido a que estas esperan más de su trabajo (Gruneberg, op.cit. y Schultz, op.-cit.).
- * **Inteligencia:** El nivel de inteligencia repercute en la satisfacción de los empleados según sea la naturaleza del trabajo que realizan. Aquellos cuyo puesto no constituye un reto suficiente, lo calificarán de monótono y sentirán tedio y descontento. Por su parte, los que desempeñan actividades superiores a sus capacidades intelectuales, sentirán frustración e insatisfacción (Siegel, op.cit.; Peña Baztan, op.cit. y Schultz, op.cit.).
- * **Personalidad:** Todo parece indicar que los trabajadores más satisfechos son aquellos que poseen más equilibrio y estabilidad emocionales. No está clara la razón de ello, pues ambos, desequilibrio e insatisfacción, son a la vez causa y efecto uno del otro. La inestabilidad emocional produce malestar en el trabajo y la insatisfacción en éste, puede originar el desequilibrio en la existencia; pero también una persona contenta con su empleo, lleva esa sensación a su vida personal (Siegel, op.cit.).

2.4.2. FACTORES LABORALES Y SATISFACCION EN EL TRABAJO.

Una persona encuentra en su empleo aspectos favorables pero también

aspectos desfavorables, lo que la hace sentir contenta con los primeros y molesta con los segundos, haciendo de la experiencia global del trabajo, algo satisfactorio o insatisfactorio, dependiendo de la medida en que unos y otros se den

Esta influencia que tienen los componentes laborales sobre la satisfacción, tanto general como por factores, consiste principalmente en que de las condiciones reales en que se hallan tales componentes, depende el cumplimiento o no de las necesidades que, como se recordará, trae el individuo a su empleo (Dessler, 1980 y Wexley y Yuki, 1988). ¿Cómo es esto?

En un puesto cualquiera de trabajo, cada faceta laboral tiene una serie de peculiaridades objetivas que son diferentes a las peculiaridades de otros puestos; por ejemplo, un contenido de trabajo puede ser variado o repetitivo, el grupo de compañeros hostil o cordial, y un supervisor estricto o condescendiente. Estas características dan lugar a que el individuo, como consecuencia de ocupar dicho puesto y de realizar las actividades del mismo, obtenga bienes materiales como alimento o casa, o experimente sensaciones de diversa índole como pueden ser la fatiga física o intelectual, el contacto y la amistad con otros y el éxito o el fracaso (Genesca, 1977).

Las consecuencias originadas por las características de los factores laborales, hacen de cada uno de ellos la fuente de gratificación que va a satisfacer o a frustrar alguna o algunas de las necesidades del individuo. - Así, un trabajo variado proporciona desafíos y sentimientos de éxito que contribuyen a la autorrealización; en cambio, un grupo de compañeros poco amistoso, provoca sentimientos de soledad que impiden llenar la necesidad de afiliación (Genesca, op.cit. y Dessler, op.cit.). Por lo tanto, una --

faceta laboral resultará satisfactoria si cubre cierta necesidad del empleado, en caso contrario, será insatisfactoria.

El número de aspectos laborales puede variar de un empleo y/o tipo de trabajo a otro; algunos de ellos pueden ser más significativos para unas personas que para otras y algunas facetas pueden ser halladas sólo en determinados puestos, mientras que otras son comunes a todos los trabajos - (Schultz y Schultz, 1990). No obstante, los componentes del trabajo que suelen ser más representativos se mencionan a continuación junto con el modo en que proporcionan satisfacción (Genesca, op.cit. y Dessler, op.-cit.).

- * **Tipo de trabajo:** En esta faceta el grado de satisfacción está en función de lo interesante y variado que resulten las tareas y las actividades del puesto, de la dificultad y cantidad de las mismas, de las oportunidades que ofrecen de aprender y de obtener éxito, y del control que se tiene sobre el método empleado para llevarlas a cabo.
- * **Reconocimiento:** El grado de satisfacción en este factor está en función de los elogios que se reciben por un buen desempeño, del crédito que se otorga al trabajo del individuo, de las críticas, ya sean buenas o malas, que se hacen al mismo y, en sentido negativo, de las censuras y reproches recibidos.
- * **Promociones:** El nivel de satisfacción depende, en este caso, de que tantas oportunidades existen en la empresa para los ascensos y para las promociones, de las bases para elegir candidatos a ellos, de la justicia con que se otorgan dichos cambios, de si se le dan al trabajador y, en sentido negativo, de las degradaciones.

- * **Condiciones de trabajo:** El nivel de satisfacción en este aspecto lo determina el que tan óptimas y adecuadas son las condiciones ambientales en que se desarrolla el trabajo y que pueden ser físicas, como la ubicación de la empresa, ventilación, humedad, temperatura, iluminación y equipo; o temporales, como el turno, el número de horas y el tiempo de descanso.
- * **Salario:** La satisfacción en esta faceta se determina por el monto otorgado, por lo equitativo del mismo comparándolo con el esfuerzo realizado y con las remuneraciones dadas en puestos similares, y por el sistema en que se hace el pago.
- * **Prestaciones:** En este aspecto, la satisfacción está en función de cuantas y cuáles prestaciones otorga la empresa, siendo las principales seguro de vida y gastos médicos, pago de vacaciones, pensión, aguinaldo y reparto de utilidades, despensa y facilidades de préstamos para vivienda y otros bienes.
- * **Seguridad en el empleo:** En esta faceta la satisfacción depende de signos que indiquen la conservación del empleo o por lo contrario, las posibilidades de perderlo, tales como un contrato permanente o eventual, la estabilidad o inestabilidad de la empresa, el método financiero de la misma y las técnicas que supongan reducción de personal.
- * **Políticas y administración de la empresa:** La satisfacción en este aspecto está en función de lo adecuado o inadecuado de las políticas de personal, de qué tan acordes son las mismas y otras políticas de la empresa con las opiniones del empleado y de lo eficiente o ineficiente de la organización del trabajo.

- * **Supervisión:** En esta faceta la satisfacción depende del estilo y técnica de supervisión utilizados por el jefe, de las habilidades administrativas del mismo y de la calidad de la interacción social que se establece con él.

- * **Compañeros:** La satisfacción en este caso se determina por los grados de confianza y amistad, así como de cooperación y cohesividad que se establece con los compañeros de trabajo.

CAPITULO III:**MEDICION Y ESTUDIOS
DE SATISFACCION
EN EL TRABAJO.****3.1. MEDICION DE LA SATISFACCION
EN EL TRABAJO.**

Para comprobar las teorías que se han propuesto sobre la satisfacción en el trabajo, para llevar a cabo investigaciones que aumenten la información respecto a los elementos que en algún modo intervienen en dicho proceso, o para dar solución a los problemas que en este punto presente el personal de una organización, es indispensable, en determinado momento, evaluar o medir el grado de placer o de descontento que están experimentando los individuos en su trabajo. De la precisión de tales medidas depende la veracidad de una teoría, el papel como satisfactor que se le adjudique a particular aspecto del puesto o a la forma y el nivel en que se tratará de elevar el sentimiento de bienestar de los empleados, pues todo lo anterior nunca podrá ser efectivo si las medidas en las que se basa no lo son.

Como se recordará, la satisfacción en el trabajo se puede definir a grandes rasgos como el grado de placer, bienestar o felicidad que una persona siente con relación a su empleo (Genesca, 1977 y Dessler, 1980). Sin embargo,

"la felicidad" o "el placer" no son conceptos fáciles de medir, de ahí que se busque una manera objetiva de hacerlo.

No hay que olvidar que el trabajo es algo más que las meras y obvias actividades de ordenar papeles, atender clientes o conducir un camión. Como se mencionó en otra parte del presente escrito, en un empleo se requiere, entre otras cosas, interactuar con compañeros y jefes, acatar las reglas y las políticas de la empresa, cumplir con los niveles de rendimiento y vivir bajo determinadas condiciones de trabajo (Robbins, 1987).

Como también ya se dijo, ante todas y cada una de las situaciones arriba descritas, las personas se forman actitudes u opiniones; actitudes mediante las cuales se expresa ese sentimiento de felicidad conocido como satisfacción laboral. Todo esto y lo anterior significa que la evaluación de un empleado sobre su grado de satisfacción e insatisfacción es una combinación compleja de varios elementos de su puesto (Robbins, *idem.*).

La satisfacción en el trabajo se puede evaluar de dos formas. Una de ellas es la apreciación o clasificación global, la cual consiste en pedirles a los individuos que contesten una pregunta general, por ejemplo: "Todo considerado, ¿cuál es su grado de satisfacción en el trabajo?"

La otra forma, una suma de los aspectos del trabajo, resulta más complicada. En este caso se identifican los elementos fundamentales de un empleo y se pide las opiniones del trabajador relacionadas con cada uno de ellos. Con tal recurso se obtienen medidas separadas para cada faceta de la satisfacción; es decir, satisfacción con la paga, satisfacción con la supervisión, etc. Para llegar a la medida de una satisfacción global, de alguna manera se tienen que combinar los resultados de los componentes (Howell, 1979; Dessler,

op.cit. y Robbins, op.cit.).

En cuanto a cual de las dos formas proporciona una medida más confiable, no hay nada definitivo; en apariencia es más exacta una evaluación basada en las distintas facetas, pero a veces resulta serlo una evaluación global.

Así pues, midiendo las actitudes hacia el trabajo, se mide la satisfacción en el mismo. Ahora bien, para conocer estas actitudes se recurre a diversas técnicas, de las cuales se hablará en el siguiente apartado.

3.2. TECNICAS PARA MEDIR LA SATISFACCION

Las actitudes de una persona hacia su propio empleo, como ya se ha visto, reflejan experiencias agradables y desagradables en el puesto, además de expectativas acerca de vivencias futuras. Los estudios sobre satisfacción en el trabajo, mediante diversas técnicas, recolectan datos acerca de estos sentimientos de los empleados respecto a su ocupación y respecto al medio ambiente, a fin de conocer el nivel de placer que están experimentando al trabajar o a fin de averiguar que es lo que influye en la satisfacción laboral. A continuación se dará un esbozo de algunos de estos métodos.

A través del procedimiento de la **entrevista personal**, los empleados discuten varios aspectos de sus tareas con un entrevistador. Esta discusión puede ser estructurada, donde se sigue una prefijada secuencia de preguntas; o abierta, en que la respuesta a cada cuestión, determina lo que se indagará enseguida.

El método de la entrevista puede resultar una rica fuente de información

en la que el empleado tiene oportunidad de indicar el grado exacto en el cual está satisfecho o insatisfecho y porqué. No obstante, por otra parte, esta técnica requiere mucho tiempo, es muy costosa, los datos son difíciles de cuantificar y, principalmente, existe la posibilidad de que el entrevistador le dé una interpretación equivocada a las respuestas (Dessler, 1980 y -- Schultz, 1985).

Un método relacionado con la entrevista personal es el de **Incidentes críticos**. En él, en forma escrita u oral, se pide al trabajador que describa los sucesos laborales que tuvieron lugar cuando sentía mucho entusiasmo o mucho pesimismo por razones debidas a su empleo (Schultz, idem.). Este procedimiento es el que siguieron Herzberg y sus colaboradores en su estudio con contadores e ingenieros y de cuyos resultados derivó la teoría bifactorial.

Existen otras técnicas para investigar la satisfacción en el trabajo, como son las observaciones y el uso de medidas secundarias o indirectas. Mediante la **observación** se vigila la conducta actual de los trabajadores; por ejemplo, se puede notar un fuerte indicio de que el personal está decaído o molesto. Con las **medidas secundarias o indirectas**, la satisfacción se evalúa a través de los datos organizacionales sobre asistencia, rotación, accidentes o productividad. Estos dos procedimientos presentan entre otras limitaciones, la de que la información recabada puede interpretarse en forma errónea (Dessler, op.cit.).

Sin embargo, pese a la diversidad de técnicas, por lo general la satisfacción laboral se mide con lápiz y papel en un cuestionario que contesta el mismo trabajador. Los **cuestionarios** comunmente son encuestas objetivas que presentan, en cada pregunta, varias opciones de respuesta de tal manera que el interrogado simplemente selecciona y marca las respuestas que más ---

reflejan su propia manera de sentir. Estos cuestionarios se presentan en muchos modelos y formatos (Dessler, 1980, *idem.*).

Uno de los tipos de encuesta más sencillo y que fue de los primeros utilizados en los estudios sobre satisfacción en el trabajo, consiste en que ante una cuestión respecto a los sentimientos que produce el empleo, los individuos analicen una lista de facetas laborales y las clasifiquen en orden preferente de mayor a menor, desde el que más se acerca al sentimiento planteado hasta el que más se aleja.

Conforme se ha incrementado el conocimiento de los componentes del trabajo, se han ido diseñando diversos cuestionarios que evalúan la satisfacción en una variedad de aspectos laborales.

Una medida ampliamente utilizada y estandarizada es el llamado "Índice descriptivo de puestos" (I.D.P.) elaborado por Hulin y Smith en 1964. Evalúa la satisfacción en cinco facetas del puesto: "trabajo en sí", "supervisión", "promociones", "paga" y "compañeros". Cada categoría es acompañada de una serie de adjetivos o conceptos, 18 para los tres primeros, 9 para los dos restantes, tanto positivos como negativos, y los empleados marcan simplemente "sí", si el concepto describe la faceta, "no", si no la describe, o "?", si no se puede decidir (Heneman y otros, 1987; Hernández Rodríguez, 1989 y Dessler, *op.cit.*).

Un conjunto más detallado de facetas se mide en el "Cuestionario de satisfacción de Minesota", que explora veinte aspectos laborales, cada uno de ellos evaluado por cinco conceptos. Los empleados indican sus sentimientos respecto a cada concepto en una escala de cinco puntos que va de "muy descontento, hasta "muy satisfecho" (Heneman y otros, *op.cit.*).

Los dos instrumentos mencionados y otros más han servido de base para desarrollar cuestionarios de mayor sencillez que son utilizados en los estudios sobre satisfacción en el trabajo.

Los cuestionarios son accesibles y baratos en aplicaciones a un gran número de empleados y sus respuestas pueden ser cuantificadas y sumadas fácilmente. Por otro lado, son una forma impersonal de coleccionar información, además la predeterminación de preguntas puede dejar fuera importantes datos. Objetivos y sin ambigüedades, sus interrogantes son difíciles de desarrollar y probar; los análisis de resultados requieren muchas veces de computadora (Dessler, op.cit.).

Así pues, la entrevista, los cuestionarios, las observaciones y las medidas indirectas, son los métodos a los que se recurre para llevar a cabo los estudios sobre el proceso de la satisfacción en el trabajo.

3.3. ESTUDIOS SIMILARES ANTERIORES SOBRE SATISFACCION EN EL TRABAJO.

A pesar de miles de estudios sobre las actitudes de las personas hacia el trabajo que se han hecho durante las décadas pasadas, aún no es posible especificar de manera exacta que es lo que determina la satisfacción en el empleo (Wexley y Yukl, 1990). Con ayuda de los métodos antes descritos, parte de estas investigaciones ha tratado de descubrir que cosas se relacionan con la satisfacción laboral, mientras que otra parte se ha enfocado en lo que piensan los empleados acerca de varios aspectos de su trabajo y en lo que de sean obtener de él. A continuación se expondrán algunas investigaciones de este último tipo realizadas en el extranjero y en México.

3.3.1. ESTUDIOS REALIZADOS EN EL EXTRANJERO.

Utilizando el procedimiento de clasificar una lista de factores laborales, se han realizado varios estudios sobre el papel que juegan en la satisfacción dichos factores. En estas evaluaciones se requiere que los empleados coloquen en orden preferente de más a menos los componentes del trabajo, de acuerdo a la importancia que para aquellos tengan éstos (Siegel, 1979).

El primero de tales sondeos fue llevado a cabo por la National Conference Board en 1946 entre los trabajadores de seis compañías; ellos debían elegir los diez factores considerados como los de mayor importancia. La seguridad de conservar el empleo se ubicó en la primera posición. Los resultados globales fueron: 1)Seguridad, 2)Promociones, 3)Pago, 4)Prestaciones, 5)Información referente al éxito o fracaso en el trabajo, 6)Clase de trabajo, 7)Vacaciones y días festivos, 8)Supervisión, 9)Reparto de utilidades y 10)Condiciones de trabajo (Peña Baztan, 1985 y Siegel, op.cit.).

Otra investigación similar a la anterior fue la de Stagner en 1950 entre 700 trabajadores. En este caso el orden resultó así: 1)Seguridad, 2)Salario, 3)Promociones, 4)Jefe equitativo, 5)Trabajar en el empleo que se prefiere, 6)Reconocimiento de la labor que se hace, 7)Vacaciones y días festivos, 8)Buenos compañeros, 9)Prestaciones médico-sanitarias y 10)Pensiones (Peña Baztan, op.cit. y Siegel, op.cit.).

Una compilación de 16 estudios diferentes que usaron el método mencionado fue hecha por Herzberg, Mausner, Peterson y Capwell en 1957. Esta compilación expresa la opinión de más de 11000 empleados de Estados Unidos y el

Reino Unido respecto a la importancia de los factores laborales. La seguridad y las promociones se clasifican en primero y segundo lugar respectivamente, apoyando los resultados antes descritos. Los considerados como de mediana importancia fueron sueldo y supervisión, y el de menor relevancia, las prestaciones. El orden global quedó así: 1)Seguridad, 2)Promociones, 3)Compañía y administración, 4)Aspectos intrínsecos del trabajo, 5)Salario, 6)Supervisión, 7)Vacaciones y días festivos, 8)Buenos compañeros, 9)Condiciones de trabajo y 10)Prestaciones (Vroom, 1964; Blum y Naylor, 1985 y Chruden y Sherman, 1992).

Haciendo uso del mismo procedimiento de ordenar desde el número "1" al más relevante, hasta el número "10" al menos destacado de un grupo de factores laborales, se realizó un estudio durante un periodo de 30 años, de agosto de 1945 a agosto de 1975, con 57000 empleados de la Compañía de Gas de Minesota, a los que se les preguntó: ¿qué hace a un trabajo bueno o malo? Los resultados mostraron diferencias entre sexos. Para los hombres lo más determinante era la seguridad seguida por el tipo de trabajo; mientras que para las mujeres dichos factores se invertían. Para aquéllos lo que más influyó eran las condiciones de trabajo y para éstas, las prestaciones. La clasificación general fué la siguiente:

Hombres: 1)Seguridad, 2)Tipo de trabajo, 3)Promociones, 4)Compañía, --
5)Pago, 6)Compañeros, 7)Supervisor, 8)Prestaciones, 9)Horas y
10)Condiciones de trabajo.

Mujeres: 1)Tipo de trabajo, 2)Seguridad, 3)Promociones, 4)Compañía --
5)Pago, 6)Compañeros, 7)Supervisor, 8)Horas, 9)Condiciones de
trabajo y 10)Prestaciones.

Las opiniones se mantuvieron constantes durante los 30 años, sólo hubo leves cambios. En los varones el tipo de trabajo incrementó su importancia con el tiempo y en ambos sexos aumentó la influencia del pago, pero disminuyó la de las prestaciones (Dessler, 1980).

En otros estudios se ha preguntado a las personas cuales son los aspectos de su empleo que les proporcionan satisfacción y cuales inconformidad (Chruden y Sherman, 1992). Herzberg, Mausner, Petersen y Capwell en 1957 compilaron también quince de estas investigaciones y encontraron que la faceta "compañeros" es la que más se menciona como fuente de satisfacción, seguida en orden de mayor a menor frecuencia por los siguientes aspectos: "supervisor", "seguridad", "contenido del trabajo", "administración", "condiciones de trabajo", "desarrollo" y "sueldo".

Según los resultados de todos estos estudios realizados en el extranjero, sobre los factores laborales y la satisfacción en el trabajo, se puede concluir que los aspectos de su empleo que las personas consideran más importantes en éste son: "tipo de trabajo", "promociones" y "seguridad de conservar el empleo"; sin embargo, al indicar cuál les proporciona mayor satisfacción, mencionan facetas en las que se involucran las relaciones interpersonales.

3.3.2. ESTUDIOS REALIZADOS EN MEXICO.

En lo que respecta a México, aunque existe cierta cantidad de investigaciones que tocan de alguna forma el tema de la satisfacción en el trabajo, se han hecho muy pocos estudios, y por lo tanto recabado muy poca información, que analicen la influencia que tienen los distintos factores --

laborales en la satisfacción de los empleados.

La mayoría de estas investigaciones tomaron como referencia la Teoría Bifactorial formulada por Herzberg. Por otra parte, algunas de ellas presentan fallas metodológicas, pero aún así, sirven para dar una idea sobre los componentes del trabajo causantes tanto de la satisfacción como de la insatisfacción laboral en los mexicanos.

En 1974 Ramírez (cit. en Mora Argudín y Negrete Laguna, 1990) llevó a cabo un estudio que tuvo el objetivo de comprobar o rechazar algunos de los conceptos más importantes de la teoría de Herzberg, siguiendo para ello la técnica empleada por dicho autor. La población se conformó por 50 trabajadores, 49 hombres y una mujer, con distintos niveles de puesto.

Los resultados demostraron que los factores "desarrollo", "reconocimiento", "logro" y "sueldo", propician la satisfacción, seguidos en menor medida por "políticas y administración", "relaciones interpersonales", "supervisión" y "condiciones de trabajo". La influencia en la satisfacción de los factores "crecimiento", "responsabilidad" y "trabajo en sí", fue mínima. Los factores que originan insatisfacción resultaron ser todos los integrantes del contexto laboral, a excepción del salario, mismo que causa satisfacción.

Otra investigación fue la de García García en 1985 efectuada con 320 sujetos, 160 mujeres y 160 hombres, profesionistas y no profesionistas. El estudio, entre otros propósitos, tenía el de encontrar diferencias entre hombres y mujeres en cuanto al papel que juegan los factores laborales en la satisfacción en el trabajo. Para tal fin la autora elaboró y utilizó un cuestionario de 22 reactivos escalares, basado en los instrumentos de ---

Hollinger y Clark (1982) y el I.D.P.; el cuestionario mide la satisfacción en cinco factores: "trabajo mismo", "promociones", "jefe", "salario" y "compañeros".

Los resultados indicaron que la primer causa de satisfacción para el sexo femenino fue "trabajo mismo", seguido en orden por "jefe", "promociones" y "compañeros". Respecto a los varones, la satisfacción la originan "jefe", "trabajo mismo" y "promociones".

En 1986 Oliver Burrell realiza una investigación cuyo objetivo fue detectar cuáles son las causas que producen satisfacción e insatisfacción a los 76 empleados de una institución de crédito de Baja California Norte. - Se aplicó un cuestionario de 36 preguntas de opción múltiple, elaborado por el propio Oliver, que evalúa la satisfacción en todos los factores que Herzberg menciona en su teoría bifactorial.

El autor encontró resultados similares a los de Herzberg, las facetas del contenido del trabajo (tipo de tarea, promociones, reconocimiento, etc.) propician la satisfacción; mientras que los aspectos del contexto laboral (compañeros, condiciones de trabajo, jefe, pago, etc.) eran motivo de malestar. Sin embargo, estos resultados se deben tomar con reserva, pues el cuestionario presenta problemas de validez y confiabilidad.

Por su parte Villa Carrandi, en 1987, partiendo de la premisa de Herzberg de que la satisfacción y la insatisfacción las determinan respectivamente los factores de contenido y los factores ambientales, hizo una investigación con 80 trabajadores de una industria petroquímica, 51 hombres y 29 mujeres. Para medir la satisfacción, Villa Carrandi desarrolló un cuestionario abierto basado en las preguntas originales de Herzberg.

Se encontró que los empleados mencionan con mayor frecuencia un factor de contenido que un factor contextual como origen de la satisfacción; en cambio, este último tipo de facetas es más mencionado como insatisfactor.

Las personas que mencionaron como principal satisfactor un aspecto de contenido, están más contentas que las que refirieron un componente ambiental. No obstante, hubo evidencia de que ambas clases de factores están asociados tanto a la satisfacción como a la insatisfacción; además, los principales satisfactores se hallan también entre los principales insatisfactores. El orden de las facetas con mayor influencia, de acuerdo a la frecuencia en que se les mencionó, fue:

Satisfactores.- 1)Reconocimiento, 2)Trabajo en sí, 3)Relaciones interpersonales con compañeros, 4)Logro y 5)Responsabilidad.

Insatisfactores.- 1)Reconocimiento, 2)Trabajo en sí, 3)Relaciones interpersonales con compañeros, 4)Relaciones interpersonales con superiores y 5)Responsabilidad.

Morales Lavín, en 1989, hizo un estudio, empleando el método usado por Herzberg, con 316 empleados de la superintendencia de mantenimiento en una institución paraestatal, con el objeto de investigar la satisfacción y la insatisfacción en México.

Los resultados indicaron que los factores que más satisfacción producen son, en orden: "logro", "trabajo en sí mismo", "crecimiento" y "relaciones interpersonales"; los que dan menos satisfacción son: "supervisión", "políticas y administración" y "condiciones de trabajo"; los restantes factores se encuentran en un nivel intermedio.

Los aspectos que causan insatisfacción en mayor grado son: "supervisión", "relaciones interpersonales", "políticas y administración", -----

"salario" y "condiciones de trabajo", los que influyen menos en la insatisfacción son "desarrollo", "responsabilidad" y "crecimiento".

Por último, en 1990 Mora Argudín y Negrete Laguna llevaron a cabo una investigación para determinar las facetas que propician la satisfacción laboral en el personal de una agencia aduanal en el Distrito Federal. La población quedó integrada por 60 individuos entre empleados y directivos, 45 hombres y 15 mujeres, y se utilizó el cuestionario basado en la teoría de Herzberg elaborado por Oliver Burrell (1986).

Los resultados fueron similares a los encontrados por el autor de la teoría bifactorial, es decir, los factores de contenido, "responsabilidad", "reconocimiento", "desarrollo" y "trabajo en sí mismo", dan satisfacción; y los factores contextuales como "sueldo", "políticas y administración", "relaciones interpersonales con compañeros y con superiores", "supervisión", etc., insatisfacción. Sólo los aspectos "éxito", "posición" y "relaciones interpersonales con subordinados", no tienen un efecto significativo en ninguno de los dos sentimientos. No obstante, estos datos no se pueden considerar definitivos, pues, como ya se hizo mención, el cuestionario de Oliver Burrell carece de validez y confiabilidad.

Sintetizando los hallazgos de todos estos estudios realizados en México, se puede decir que los componentes del trabajo que más satisfacción le dan a los empleados son los factores "trabajo mismo", "logro" y "relaciones interpersonales", seguidos en menor proporción por "reconocimiento" y "desarrollo" (promociones). En cambio, las mayores causas de insatisfacción se deben a las condiciones de trabajo, las políticas y administración de la empresa y el jefe, pero principalmente a las relaciones interpersonales, que también son un importante satisfactor.

3.3.3. HALLAZGOS RESPECTO A CADA FACTOR EN PARTICULAR.

En los dos incisos anteriores se expone la información recabada en varios estudios, acerca de la relación existente entre la satisfacción en el trabajo y los componentes de este último, pero en dicha exposición se habla de manera global y no específica de la influencia que tienen los diversos factores laborales. En este apartado se proporcionan datos obtenidos mediante distintos procedimientos con respecto al papel particular que juega cada uno de los distintos aspectos integrantes de un empleo.

- * **Tipo de trabajo:** El tipo de trabajo realizado en el puesto, según las investigaciones, influye en mucho en la satisfacción (Wexley y Yukl, 1991). Se ha encontrado que los puestos con una variedad de funciones y con menor repetitividad, resultan más satisfactorios que aquellos monótonos y con una sola función, mismos que suelen ser poco gratificantes (Vroom, 1964 y Gruneberg, 1979). La importancia de este factor puede deberse a que los individuos buscan, sobre todo, el cumplimiento, a través de su empleo, de sus deseos de orden superior.
- * **Reconocimiento:** En los estudios efectuados, el reconocimiento que se le da a una persona a través de alabanzas u otorgándole el crédito por un trabajo bien hecho, es citado por los empleados como una de las causas principales, cuando existe, de la satisfacción; pero también lo es, si éste falta, de la insatisfacción (Locke, 1976, en Gruneberg, 1979).- La importancia que tiene el reconocimiento se manifiesta en los altos rangos que se les concede en los cuestionarios a los ítems relacionados con dicho aspecto (Siegel, 1979). Esta influencia se debe a que los ---

individuos necesitan experimentar sentimientos de realización, orgullo y valía personal, lo que se logra mediante el reconocimiento.

- * **Promociones:** De acuerdo con las investigaciones, las oportunidades de promoción resultan, en opinión de los empleados, uno de los aspectos más importantes de su trabajo. Este factor es una forma de reconocimiento externo al desempeño o a la antigüedad y como tal tiene un efecto muy marcado en la satisfacción. Lo anterior explica el porqué en las situaciones en las que se ignora al trabajador para una promoción, sean una de las causas principales de la insatisfacción (Peña Baztan, 1985).
- * **Pago:** Según los estudios al respecto, los trabajadores consideran la retribución como un factor menos importante para su satisfacción que los aspectos relacionados con la naturaleza de las tareas del puesto, aunque aún así tiene un papel relevante (Peña Baztan, *idem.*). Por otro lado, los individuos lo citan como una de las causas de mayor insatisfacción, pero la menos frecuente de satisfacción (Lawler, 1971, en Wexley y Yukl, 1991). En realidad, la influencia del pago depende de las necesidades y valores personales, si aquél es suficiente para cubrir a éstas, habrá más satisfacción que si no lo es; y si se estiman demasiado el dinero y los bienes materiales, el pago será un factor determinante, pero si no se estima, no lo será (Wexley y Yukl, *idem.*).
- * **Prestaciones:** Las prestaciones, de acuerdo con lo investigado, tienen una escasa participación en la satisfacción de la mayoría de los empleados (Schultz y Schultz, 1990).
- * **Condiciones de trabajo:** Los resultados obtenidos demuestran que en general los empleados le conceden un valor muy bajo a las horas y a las

condiciones de trabajo como factores primordiales para su satisfacción. Esta poca relevancia puede indicar que los puestos se desarrollan en ho rarios y condiciones con un mínimo de comodidad (Siegel, op.cit.).

- * **Seguridad:** Según lo estudiado, la seguridad de conservar el empleo ge neralmente se ubica entre las dos primeras facetas que las personas con sideran importantes para su satisfacción, lo que indica que este aspec to es más fundamental en un trabajo que ningún otro factor laboral (Sie gel, idem. y Gruneberg, op.cit.). Su papel varía dependiendo del grado efectivo de seguridad que se tiene en el puesto. Para los que se ven a menazados de quedar desocupados, la seguridad es muy importante, pero pierde relevancia si no existen amenazas. No obstante, la crisis econó mica y el aumento del desempleo hacen que los individuos, peligren o no, consideren primordial conservar su trabajo (Peña Baztan, op.cit.).
- * **Supervisión:** En los cuestionarios, la supervisión es citada como la segunda causa más frecuente de satisfacción y la cuarta de insatisfac ción; pero en cuanto a la importancia que tiene en el trabajo, es consi derado por los empleados como un aspecto de mediano valor (Vroom, op.- cit.). Los estudios indican que hay mayor satisfacción con jefes ama bles y tolerantes que con jefes indiferentes u hostiles (House, 1971 y Weed, 1976, ambos es Gruneberg, op.cit. y Yukl, 1991, en Wexley y Yukl, op.cit.). También influye el que el supervisor esté orientado hacia la tarea, pero en este caso, algunas veces es más satisfactorio un líder así y otras lo es un líder no tan orientado (Kerr, 1974 y Yukl, op.-- cit.).
- * **Compañeros:** Hay datos que sugieren que para que un individuo -----

encuentre satisfacción en su empleo, debe interactuar en éste con otras personas. Luego entonces, los puestos aislados socialmente producen más insatisfacción que los que no lo están (Vroom, op.cit. y Gruneberg, -- op.cit.). La calidad de la relación con los compañeros también influye, pues lo continuo de la interrelación, si se llevan bien, resulta gratificante, pero si no es así, puede ser poco placentero (Blum y Naylor, - 1985; Peña Baztan, op.cit. y Vroom, op.cit.). Los aspectos sociales del trabajo son mencionados por los empleados como la causa más frecuente de satisfacción (Gruneberg, op.cit.).

CAPITULO IV.

INVESTIGACION.

4.1. JUSTIFICACION DEL PROYECTO DE INVESTIGACION.

El trabajo abarca varios aspectos y cada uno de ellos origina en la persona diversos sentimientos que provocan que esté contenta con algunas partes de su empleo e inconforme con otras. El identificar los factores laborales que más gratificantes le resultan a la gente, es importante para comprender las distintas conductas humanas en el trabajo y, sobre todo, para determinar que es lo que hace de un empleo una experiencia agradable o, por lo contrario, una experiencia desagradable.

Los datos obtenidos a través de los diferentes estudios realizados, tanto en México como en el extranjero, indican que el tipo de trabajo y las promociones son los componentes más gratificantes de un empleo; sin embargo, en su mayoría, estos estudios se refieren a otros países. En México son pocas las investigaciones al respecto, además de que las poblaciones analizadas difieren entre sí, por ello y dado que las preferencias cambian dependiendo de las características personales y organizacionales, esta investigación ----

pretende conocer la situación de un grupo de trabajadores del sector público mexicano en cuanto a las facetas laborales que más les satisfacen y así tener una aproximación más a la realidad que vive la gente en nuestro país.

4.2. OBJETIVO.

Determinar el grado de satisfacción en el trabajo que produce cada uno de los siguientes factores laborales: "Trabajo mismo", "Oportunidades de promoción", "Salario y prestaciones", "Jefe" y "Compañeros", con el fin de identificar algunos de los factores laborales que más satisfacción le dan a un grupo de empleados de una dependencia pública.

4.3. PROBLEMA DE INVESTIGACION.

¿En qué medida producen satisfacción en el trabajo un grupo de factores laborales?

4.4. HIPOTESIS.

Hipótesis de trabajo: Los factores "Trabajo mismo" y "Oportunidades de promoción" producen mayor satisfacción en los empleados que los factores "Salario y prestaciones", "Jefe" y "Compañeros".

H1: Es estadísticamente significativo el grado de satisfacción en el trabajo que produce el factor "Trabajo mismo".

H0: No es estadísticamente significativo el grado de satisfacción en el trabajo que produce el factor "Trabajo mismo".

H12: Es estadísticamente significativo el grado de satisfacción en el trabajo que produce el factor "Oportunidades de promoción".

Ho2: No es estadísticamente significativo el grado de satisfacción en el trabajo que produce el factor "Oportunidades de promoción".

H13: Es estadísticamente significativo el grado de satisfacción en el trabajo que produce el factor "Salario y prestaciones".

Ho3: No es estadísticamente significativo el grado de satisfacción en el trabajo que produce el factor "Salario y prestaciones".

H14: Es estadísticamente significativo el grado de satisfacción en el trabajo que produce el factor "Jefe".

Ho4: No es estadísticamente significativo el grado de satisfacción en el trabajo que produce el factor "Jefe".

H15: Es estadísticamente significativo el grado de satisfacción en el trabajo que produce el factor "Compañeros".

Ho5: No es estadísticamente significativo el grado de satisfacción en el trabajo que produce el factor "Compañeros".

4.5. VARIABLES.

4.5.1. IDENTIFICACION DE VARIABLES.

- Variables Independientes (V.I):

- Factores laborales:
- a) Trabajo mismo.
 - b) Oportunidades de promoción.
 - c) Salario y prestaciones.
 - d) Jefe.
 - e) Compañeros.

- Variable dependiente (V.D.):

Satisfacción en el trabajo.

4.5.2. DEFINICION CONCEPTUAL DE VARIABLES.

V.I. = Factores laborales: Las diversas partes que conforman el trabajo de un individuo y que se relacionan con la naturaleza de la tarea desempeñada en el puesto o con el contexto en que se realiza dicha tarea.

- a) **Trabajo mismo:** Contenido e índole de las tareas, funciones y actividades realizadas en un puesto.
- b) **Oportunidades de promoción:** Posibilidades de ser ascendido a un puesto de nivel superior al ocupado en ese momento.
- c) **Salario y prestaciones:** Toda aquella remuneración en efectivo o en especie que se otorga a cambio del desempeño de un trabajo.
- d) **Jefe:** Relación que se establece con la persona de la cual se está subordinado en el ámbito laboral.
- e) **Compañeros:** Relación que se establece con las personas con las que se convive y colabora en las actividades laborales.

V.D. = Satisfacción en el trabajo: Estado de placer que un individuo experimenta en su trabajo como resultado del grado en que éste cubre sus necesidades.

4.5.3. DEFINICION OPERACIONAL DE VARIABLES.

V.I. = Factores laborales: Partes integrantes del trabajo consideradas en los 22 reactivos del instrumento.

- a) **Trabajo mismo:** Reactivos del instrumento referentes a lo agradable, interesante y variado del trabajo que se desempeña.

- b) **Oportunidades de promoción:** Reactivos del instrumento referentes a las políticas y facilidades que se dan en la organización para ser ascendido de puesto.
- c) **Salario y prestaciones:** Reactivos del instrumento que hacen mención a los ingresos económicos resultantes del desempeño de un trabajo.
- d) **Jefe:** Reactivos del instrumento relacionados con la interacción que se establece con el superior.
- e) **Compañeros:** Reactivos del instrumento referentes a la interacción que se establece con las personas con las que se trabaja.

V.D. = Satisfacción en el trabajo: Puntaje total obtenido por el sujeto en cada grupo de reactivos.

4.6. TIPO DE ESTUDIO Y DE MUESTREO.

El estudio que se realizó fue de tipo *ex post facto* porque la manifestación de las variables independientes (satisfacción con cada uno de los factores laborales) ya tuvo lugar.

El muestreo que se manejó fue de tipo no probabilístico por cuota, consistente en 100 personas que cubrieran los requisitos de trabajar en una dependencia pública y ocupar en la misma un puesto administrativo. Estas fueron las únicas características tomadas en cuenta para la selección de sujetos.

Debido a las facilidades que se dieron en una dependencia de una Secretaría del Gobierno Federal para la aplicación del instrumento, la totalidad de

Los sujetos de la muestra, 51 hombres y 49 mujeres, son empleados de ese lugar.

4.7. INSTRUMENTO.

Para la recopilación de datos se utilizó el cuestionario de satisfacción laboral desarrollado por García B.E. (1985), el cual está basado en el instrumento de Hollinger y Clark (1982) y en el Índice Descriptivo de Puestos de Hulin y Smith (1964). El cuestionario de García mide la satisfacción en cinco factores laborales, ellos son: "Trabajo mismo", "Oportunidades de promoción", "Salario y prestaciones", "Jefe" y "Compañeros".

Dicho cuestionario contiene 22 reactivos, correspondiéndole a cada uno de ellos una escala de cinco puntos que va de la opción "Completamente de acuerdo" a la opción "Completamente en desacuerdo", pasando por un punto de indecisión o neutral.

La validez del instrumento se obtuvo mediante la aplicación de un análisis factorial, análisis que arrojó tres factores significativos que explican el 76.7% de la varianza total. La confiabilidad se obtuvo aplicando a tales factores el coeficiente Alfa de Cronbach. A continuación se muestran la validez y la confiabilidad reportadas por la autora.

FACTOR	VALIDEZ	CONFIABILIDAD
Trabajo mismo	46.0% de la varianza total	0.76
Jefe	18.1% " " " "	0.75
Salario y prestaciones	12.6% " " " "	0.63

4.8. PROCEDIMIENTO.

La aplicación del instrumento se llevó a cabo de acuerdo al siguiente procedimiento:

1. Se acudió al centro de trabajo a fin de solicitar a la autoridad correspondiente el permiso para aplicar entre los empleados de la dependencia un cuestionario sobre actitudes laborales.
2. Con el permiso concedido, se le pidió a cada empleado, de manera individual y en su mismo lugar de trabajo, su colaboración para el llenado del cuestionario, informándole sobre lo que trata e indicándole que se le darían dos días al término de los cuales se le recogería ya contestado.
3. Aceptada su participación, se le entregó el instrumento, dándole instrucciones generales sobre la forma de responder al mismo y agradeciendo su ayuda. De idéntica forma se procedió repartiendo cuestionarios hasta cubrir la cuota establecida de 100 sujetos.
4. Transcurrido el plazo de dos días, se procedió a recoger el instrumento a quienes se les repartió, agradeciendo nuevamente su participación (en caso de que aún no se hubiera contestado el cuestionario, se hizo en ese momento).

4.9. RESULTADOS.

En esta parte, en primer término, se da una descripción de la muestra poblacional estudiada, para posteriormente proceder a los análisis descriptivo e inferencial de los datos obtenidos.

4.9.1. DESCRIPCION DE LA MUESTRA.

La muestra de 100 sujetos, todos ellos empleados de una Secretaría del Gobierno Federal y con puestos administrativos, presentó las siguientes características poblacionales:

- **Edad:** La edad de los sujetos comprendió nueve categorías que abarcaban desde "18 y 22 años" hasta "58 o más años", quedando ubicada la moda en la categoría "18 y 27 años"; mientras que la media quedó en la categoría "23 y 27 años". La distribución de frecuencias aparece en la tabla Nº 1.
- **Sexo:** La muestra se conformó por 51 hombres y por 49 mujeres, el 51% y el 49% respectivamente.
- **Antigüedad:** La antigüedad que tienen los sujetos en este empleo comprendió siete categorías que abarcaban desde "0 y 1 año" hasta "26 o más años", quedando ubicadas tanto la moda como la media en la categoría "2 y 5 años". En la tabla Nº 2 aparece la distribución de frecuencias.

Tabla Nº 1.
Distribución de frecuencias
correspondiente a la edad.

CATEGORIA	F	%
ENTRE 18 Y 22 AÑOS	45	45
ENTRE 23 Y 27 AÑOS	18	18
ENTRE 28 Y 32 AÑOS	9	9
ENTRE 33 Y 37 AÑOS	7	7
ENTRE 38 Y 42 AÑOS	9	9
ENTRE 43 Y 47 AÑOS	2	2
ENTRE 48 Y 52 AÑOS	5	5
ENTRE 53 Y 57 AÑOS	3	3
58 O MÁS AÑOS	2	2
TOTAL =	100	100

Tabla Nº 2.
Distribución de frecuencias
correspondiente a la antigüedad.

CATEGORIA	F	%
ENTRE 0 Y 1 AÑO	32	32
ENTRE 2 Y 5 AÑOS	38	38
ENTRE 6 Y 10 AÑOS	14	14
ENTRE 11 Y 15 AÑOS	11	11
ENTRE 16 Y 20 AÑOS	3	3
ENTRE 21 Y 25 AÑOS	1	1
26 O MÁS AÑOS	1	1
TOTAL =	100	100

4.9.2. ANALISIS DESCRIPTIVO.

Para poder llevar a cabo el análisis estadístico de los datos, inicialmente se calificaron las respuestas de los sujetos a cada reactivo de acuerdo a los siguientes valores:

VALOR	OPCION DE RESPUESTA
5	TA= Totalmente de acuerdo
4	A= Acuerdo
3	I= Indeciso o neutral
2	D= Desacuerdo
1	TD= Totalmente en desacuerdo

Estos valores se aplicaron cuando los reactivos eran afirmaciones favorables, en caso de tratarse de afirmaciones desfavorables, los valores se invirtieron.

Con las calificaciones de todos los reactivos, se llevó a cabo el análisis de datos utilizando para ello el Paquete Estadístico aplicado a las Ciencias Sociales, a través del cual se realizó un análisis descriptivo de las variables y posteriormente se efectuaron correlaciones.

Enseguida se hace una descripción de cada uno de los reactivos del instrumento, agrupandolos por factor.

Trabajo mismo:

Este factor está integrado por los reactivos 1, 4, 10, 15, 16, 17 y 20.

En las respuestas a los reactivos 1, "Me siento satisfecho con el trabajo que realizo", y 4, "Mi trabajo es agradable", se observa una tendencia a agruparse en la dirección que señalan tales afirmaciones, lo que indica una actitud favorable.

Las respuestas al reactivo 10, "El trabajo que desempeño es rutinario", se concentran en el mismo sentido negativo que lleva el enunciado, indicando con ello un malestar al respecto.

Las respuestas a los reactivos 15, "El trabajo que desempeño es el que siempre quise tener", y 16, "Mi trabajo es interesante", se orientan hacia el punto neutro, lo que expresa que no hay una tendencia ni a lo favorable ni a lo desfavorable.

En cuanto a los reactivos 17, "Mi trabajo es aburrido" y 20, "Me siento frustrado por el trabajo que actualmente realizo", se observa que sus respuestas se orientan en forma opuesta a lo que afirman dichos reactivos, es decir muestra una actitud favorable respecto al trabajo.

En la tabla N^o 3 aparece la distribución de frecuencias correspondiente a este factor.

Oportunidades de promoción:

Este factor se compone por los reactivos 3, 9 y 19.

Las respuestas a los reactivos 3, "En mi trabajo las políticas para ---

ascender son injustas", 9, "Los ascensos en mi trabajo son frecuentes", y 19, "En mi trabajo existen facilidades para alcanzar mejores puestos", tienen una orientación cercana a la neutralidad, lo que indica que los sujetos no experimentan una actitud favorable ni una actitud desfavorable respecto a las promociones, aunque hay cierta tendencia al malestar.

La distribución de frecuencias correspondiente a este factor aparece en la tabla N^o 4.

Salario y prestaciones:

Este factor está integrado por los reactivos 2, 8 y 12.

Las respuestas a los reactivos 2, "Las prestaciones que recibo en mi trabajo son las adecuadas", y 8, "Los ingresos que recibo por mi trabajo son los adecuados para mis gastos normales", se agrupan en torno al punto neutro, ello muestra que los sujetos no están contentos pero tampoco molestos en cuanto a las prestaciones y los ingresos que reciben en su trabajo.

Las respuestas al reactivo 12, "Estoy satisfecho con el dinero que gano en mi trabajo", aunque se agrupan cerca al punto neutro, se orientan en dirección contraria a lo que afirma el reactivo, ello indica que existe una actitud de indiferencia respecto al dinero que se gana, pero tendiendo al malestar.

En la tabla N^o 5 se muestra la distribución de frecuencias de este factor.

Jefe:

Este factor lo integran los reactivos 5, 11, 14, 21 y 22.

Las respuestas a los reactivos 5, "Mi jefe se interesa por mi bienestar",

11, "Mi jefe me ayuda a realizar mi trabajo", 21, "Trabajo a gusto con mi jefe porque es amistoso", y 22, "Me gusta la forma en que mi jefe supervisa las actividades del trabajo", tienden a concentrarse en puntos cercanos a la neutralidad, ello significa que no se experimenta agrado ni malestar respecto al jefe, aunque el reactivo 11 se orienta hacia una actitud desfavorable, contrario a lo que ocurre con los otros.

Las respuestas al reactivo 14, "Las relaciones con mi jefe hacen más grato mi trabajo", tienden a concentrarse en la misma dirección que expresa el reactivo, esto indica una actitud favorable respecto a las relaciones con el jefe.

En la tabla Nº 6 se presenta la distribución de frecuencias correspondiente a este factor.

Compañeros:

Este factor está compuesto por los reactivos 6, 7, 13 y 18.

Las respuestas a los reactivos 6, "Las relaciones con mis compañeros de trabajo son agradables", 13, "Mis compañeros de trabajo se interesan por mí", y 18, "Mis compañeros de trabajo son amistosos", se concentran en la misma dirección que expresa el enunciado, es decir, que los sujetos tienen una actitud favorable con respecto a las relaciones con sus compañeros.

Las respuestas al reactivo 7, "Mis compañeros me ayudan a realizar mi trabajo", se centran alrededor del punto neutro, lo que indica que no hay una tendencia hacia una actitud favorable o desfavorable con respecto a la ayuda que se recibe por parte de los compañeros.

En la tabla Nº 7 se muestra la distribución de frecuencias de este factor.

Tabla N° 3.
Distribución de frecuencias de las respuestas correspondientes
al factor "Trabajo mismo".

REACTIVO	F	O.R.	\bar{x}
1. Me siento satisfecho con el trabajo que realizo.	27 60 3 6 4 total = 100	TA A I D TD	4.00
4. Mi trabajo es agradable.	20 54 18 6 2 total = 100	TA A I D TD	3.84
10. El trabajo que desempeño es rutinario.	18 42 17 20 3 total = 100	TA A I D TD	2.48
15. El trabajo que tengo es el que siempre quise tener.	8 28 25 26 13 total = 100	TA A I D TD	2.92
16. Mi trabajo es interesante.	15 43 20 15 7 total = 100	TA A I D TD	3.44
17. Mi trabajo es aburrido.	6 15 18 40 21 total = 100	TA A I D TD	3.55
20. Me siento frustrado por el trabajo que actualmente realizo.	8 17 17 31 27 total = 100	TA A I D TD	3.52

Tabla N° 4.
Distribución de frecuencias de las respuestas correspondientes
al factor "Oportunidades de promoción".

REACTIVO	F	O.R.	\bar{x}
3. En mi trabajo las políticas para ascender son injustas.	14	TA	
	29	A	
	24	I	
	28	D	
	5	TD	
total = 100		2.81	
9. Los ascensos en mi trabajo son frecuentes.	4	TA	
	18	A	
	29	I	
	39	D	
	10	TD	
total = 100		2.67	
19. En mi trabajo existen facilidades para alcanzar mejores puestos.	4	TA	
	26	A	
	28	I	
	33	D	
	9	TD	
total = 100		2.83	

Tabla N° 5.
Distribución de frecuencias correspondientes
al factor "Salario y prestaciones".

REACTIVO	F	O.R.	\bar{x}
2. Las prestaciones que recibo en mi trabajo son las adecuadas.	5 38 32 21 4 total = 100	TA A I D TD	3.19
8. Los ingresos que recibo por mi trabajo son los adecuados para mis gastos normales.	5 31 21 30 13 total = 100	TA A I D TD	2.85
12. Estoy satisfecho con el dinero que gano en mi trabajo.	7 18 19 34 13 total = 100	TA A I D TD	2.54

Tabla N° 6.
Distribución de frecuencias de las respuestas correspondientes
al factor "Jefe".

REACTIVO	F	O.R.	\bar{x}
5. Mi jefe se interesa por mi bienestar.	13 30 37 15 5 total = 100	TA A I D TD	3.31
11. Mi jefe me ayuda a realizar mi trabajo.	3 36 18 23 20 total = 100	TA A I D TD	2.27
14. Las relaciones con mi jefe hacen más grato mi trabajo	20 41 18 17 4. total = 100	TA A I D TD	3.56
21. Trabajo a gusto con mi jefe porque es amistoso.	11 45 24 16 4 total = 100	TA A I D TD	3.43
22. Me gusta la forma en que mi jefe supervisa las actividades de trabajo.	11 46 18 18 7 total = 100	TA A I D TD	3.36

Tabla N° 7.
Distribución de frecuencias de las respuestas correspondientes
al factor "Compañeros".

REACTIVO.	F	O.R.	\bar{x}
6. Las relaciones con mis compañeros de trabajo son agradables.	30 52 12 5 1 total = 100	TA A I D TD	4.05
7. Mis compañeros me ayudan a realizar mi trabajo.	14 45 18 20 3 total = 100	TA A I D TD	3.37
13. Mis compañeros de trabajo se interesan por mi bienestar.	10 51 23 14 2 total = 100	TA A I D TD	3.53
18. Mis compañeros de trabajo son amistosos.	12 63 15 6 4 total = 100	TA A I D TD	3.73

4.9.3. CORRELACIONES.

Para dar respuesta a las hipótesis estadísticas planteadas, se aplicaron correlaciones con las cuales es posible evaluar la significación de los valores obtenidos con cada una de las variables independientes, así como el efecto de la interacción entre estos y la variable dependiente.

El nivel de significancia, para ser aceptado, debía tener un coeficiente de correlación que cayera dentro del intervalo comprendido entre +1.000 y -1.000 y un valor "p" menor a 0.05. A continuación los coeficientes de correlación y los valores "p" obtenidos con cada factor.

Trabajo mismo.

En el factor "Trabajo mismo" se obtuvo un coeficiente de correlación igual a 0.7692 y un valor "p" igual a 0.0000 con la cual se rechaza la hipótesis nula 1 (H_{01}) y se acepta la hipótesis alterna 1 (H_{11}) que dice: Es estadísticamente significativo el grado de satisfacción en el trabajo que produce el factor "Trabajo mismo".

Oportunidades de promoción.

El factor "Oportunidades de promoción" logró un coeficiente de correlación igual a 0.7167 y un valor "p" igual a 0.0000, por lo cual se rechaza la hipótesis nula 2 (H_{02}), aceptando la hipótesis alterna 2 (H_{12}) que establece: Es estadísticamente significativo el grado de satisfacción en el trabajo que produce el factor "Oportunidades de promoción".

Salario y prestaciones.

El factor "Salario y prestaciones" obtuvo un coeficiente de correlación igual a 0.6403, con un valor "p" igual a 0.0000, de ahí que se rechace la

hipótesis nula 3 (Ho3) y se acepta la hipótesis alterna 3 (H13) que dice: Es estadísticamente significativo el grado de satisfacción en el trabajo que produce el factor "Salario y prestaciones".

Jefe.

En el factor "Jefe" se observa un coeficiente de correlación igual a 0.7119 y un valor "p" igual a 0.0000, por lo que se rechaza la hipótesis nula 4 (Ho4) y se acepta la hipótesis alterna 4 (H14) la cual establece: Es estadísticamente significativo el grado de satisfacción en el trabajo que produce el factor "Jefe".

Compañeros.

El factor "Compañeros" logró un coeficiente de correlación igual a 0.5375 y un valor "p" igual a 0.0000, con lo cual se rechaza la hipótesis nula 5 (Ho5) y se acepta la hipótesis alterna 5 (H15) que dice: Es estadísticamente significativo el grado de satisfacción en el trabajo que produce el factor "Compañeros".

En seguida se muestra la tabla que contiene los valores mencionados.

Tabla Nº 8.
Coeficientes de correlación y valores "p" obtenidos por cada factor.

FACTOR	Trabajo mismo	Oportunidades de promoción	Salario y prestaciones	Jefe	Compañeros
COEFICIENTE	0.7692	0.7167	0.6403	0.7119	0.5375
VALOR "p"	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000

De acuerdo con los resultados observados, los cinco factores laborales tienen un efecto significativo en la satisfacción en el trabajo, pero cada uno de ellos influye en diferente grado.

El factor "Trabajo mismo", con un coeficiente de correlación igual a 0.7692, es el que tiene mayor influencia en la satisfacción laboral.

Le siguen, en orden de importancia y con poca diferencia entre ellos, los factores "Oportunidades de promoción" y "Jefe" (con 0.7167 y 0.7119 respectivamente).

En cuarto lugar está el factor "Salario y prestaciones" (0.6403). El que menos relevancia tiene en la satisfacción en el trabajo, de este grupo de cinco, es el factor "Compañeros" (0.5375).

Con base en estos resultados, se acepta la hipótesis de trabajo la cual establece: Los factores "Trabajo mismo" y "Oportunidades de promoción" producen mayor satisfacción en los empleados que los factores "Salario y prestaciones", "Jefe" y "Compañeros".

D I S C U S I O N .

Los cinco factores estudiados "Trabajo mismo", "Oportunidades de promoción", "Jefe", "Salario y prestaciones" y "Compañeros", influyen positivamente en la satisfacción. Este dato concuerda parcialmente con lo encontrado por Ramírez (1974) en lo que se refiere al salario, el cual es reportado como un importante gratificante. En cambio, en la investigación de Ramírez, es mínima la participación como satisfactores de la naturaleza del trabajo, las promociones y el jefe; mientras que los compañeros resultan ser un insatisfactor.

El papel que juegan los factores "Trabajo mismo" y "Compañeros" en el grupo de individuos analizado, es similar al hallado en el estudio de Morales Lavín (1989), en el que el tipo de tarea y los compañeros son satisfactores significativos. Sin embargo, la presente investigación no es afín con la de Morales Lavín en los restantes aspectos. Para la autora, el jefe influye mínimamente en la satisfacción, el salario es un insatisfactor y las promociones se encuentran en un nivel intermedio.

La influencia positiva que, de acuerdo con lo que aquí se encontró, tienen en la satisfacción el tipo de trabajo y las promociones, se hizo evidente en las investigaciones de Oliver Burrell (1986) y Mora Argudín y Negrete Laguna (1990), pues sus resultados son similares a los que ahora se discuten. Pero en cuanto a la influencia que tienen el jefe, el salario y los compañeros, que aquí es positiva, para los autores mencionados es negativa.

El estudio realizado por García García (1985), para el cual se diseñó y utilizó el cuestionario empleado en el presente trabajo, encontró que cuatro de los cinco factores, en el caso de las mujeres, y tres, en el caso de los hombres, tienen influencia positiva en la satisfacción, pero el orden de importancia es ----

diferente. El factor "Trabajo mismo", en este estudio, es el más relevante, resultado igual al obtenido por García García en el sexo femenino, pero que el sexo masculino ubica en el 2º puesto. Las promociones, que aquí ocupa el 2º lugar, con García García es 3º en ambos sexos; el jefe es 3º en la presente investigación y con la autora es 2º para las mujeres y 1º para los hombres; los compañeros son 5º aquí y con García García 4º para las damas. La autora no menciona el resultado masculino en este último factor, ni el de ambos sexos en el factor "Salario y prestaciones".

Las disparidades entre el estudio de García García y el presente estudio pueden deberse a las diferencias en el número de sujetos (allí 240, aquí 100), en el manejo de sexos (allí separados uno de otro, aquí sin distinción) o en el nivel de puesto (allí incluidos profesionistas y aquí empleados administrativos).

Tomando en cuenta exclusivamente el orden en que se ubicaron los factores, los resultados obtenidos en la presente investigación colocan al "Trabajo mismo" como el factor que produce más satisfacción. Este dato es afín a las evidencias que se tienen acerca de que los empleados consideran al tipo de trabajo como uno de los aspectos más importantes (Wexley y Yukl, 1991).

El lugar que aquí ocupa el "Trabajo mismo" no concuerda con los primeros estudios realizados, el de la National Conference Board (1940) y el de Stagner (1950), ambos reportados por Siegel (1979) y por Peña Baztan (1985), así como con los recopilados por Herzberg y colaboradores (1957), según reportan Blum y Naylor (1985) y Chruden y Sherman (1992). En todos ellos el mencionado factor tiene mediana relevancia. Esta diferencia quizá se deba a que en la actualidad el hombre le da mayor prioridad a sus deseos de realización. En cambio, el resultado obtenido es acorde con el de la investigación de la Compañía de Gas de Minnesota (1976), -----

reportada por Dessler (1980), en la cual la naturaleza del trabajo también se ubica en los primeros sitios.

Casi el mismo nivel de satisfacción producen los factores "Oportunidades de promoción" y "Jefe". Por lo que respecta a "Oportunidades de promoción", el orden que tuvo confirma que es uno de los aspectos laborales más trascendentes para los empleados, lo que se refleja en los resultados obtenidos en todas las investigaciones antes mencionadas, en las cuales se coloca a este factor entre los primeros lugares, pero sin ser el principal, tal y como se encontró en el presente estudio.

En lo que se refiere al factor "Jefe", lo aquí hallado no coincide con las investigaciones nombradas, pues en ellas su papel es de valor intermedio, incluso los datos ahora obtenidos son contrarios al estudio de la National Conference Board (op.cit.), en el que el jefe tiene poca importancia.

"Salario y prestaciones", según lo observado, es un factor intermedio. En los estudios descritos, "Salario" es un factor y "Prestaciones" otro. El salario, al igual que en esta investigación, en el caso de la Compañía de Gas de Minesota y en la recopilación de Herzberg (ops.cits.), ocupa un lugar de mediana importancia, más no es así en los estudios de la National Conference Board y el de Stagner (ops.cits.), en los que se encuentra en los primeros sitios.

En lo que se refiere a las prestaciones, los resultados obtenidos no coinciden con las mencionadas investigaciones, con excepción hecha de la National Conference Board (op.cit.), en donde se le da la misma preferencia que aquí. El resto de los estudios lo ubican como un factor de escaso valor. Las diferencias pueden deberse a que ha disminuido la importancia que se las personas le otorgan a los ---

bienes materiales. También influye que en el presente caso se engloba en un solo factor, lo que aquéllos manejan como dos.

Aunque los aspectos sociales del trabajo son mencionados como la causa más frecuente de satisfacción (Gruneberg, 1979), en este estudio resultó ser el menos gratificante, confirmando los reportes de Stagner y Herzberg (ops.cits.) que lo ubican entre los de menor relevancia. En cambio, dicho dato varía un poco en relación con lo encontrado por la Compañía de Gas de Minnesota (op.cit.) donde los compañeros tienen mediano valor.

El orden en que quedaron cuatro de los cinco factores aquí analizados, se ajusta a la jerarquía de necesidades de la teoría de Maslow. Para la población estudiada, la mayor fuente de satisfacción se encuentra en el desarrollo de sus capacidades a través del tipo de trabajo que realiza. Siguen el prestigio y el respeto, por una parte, y la socialización, por otra, que se obtienen de una promoción y del reconocimientos del jefe, los primeros, y de las relaciones con este, la segunda. Posteriormente viene la satisfacción que se pueda lograr del dinero. El factor "Compañeros" es el que no concuerda con la jerarquía, pues en los resultados ocupa el último lugar. Parece ser que aunque las personas reportan actitudes favorables hacia sus compañeros, ellas no inciden en el aumento de satisfacción.

En relación con la Teoría Bifactorial, los datos hallados no demuestran que unos factores sean determinantes de la satisfacción y otros lo sean de la insatisfacción. Entre los factores de contenido ("Trabajo mismo" y "Oportunidades de promoción") y los factores de contexto ("Jefe", "Salario y prestaciones" y "Compañeros") no existe diferencia clara; ambos tipos tienden a ser satisfactorios sin tener influencia alguna en la insatisfacción.

C O N C L U S I O N .

De acuerdo con los resultados obtenidos, para un conjunto de hombres y mujeres que ocupan puestos administrativos en una dependencia pública, el aspecto de su trabajo, entre un grupo de cinco factores laborales, que tiene mayor incidencia en su satisfacción, es la naturaleza de las tareas que se realizan en el puesto, representada en esta investigación por el factor "Trabajo mismo".

Después del tipo de trabajo, los aspectos que resultan más satisfactorios son los relacionados con las posibilidades de ser ascendido o promovido de puesto, representado aquí por el factor "Oportunidades de promoción", y los relacionados con el estilo de supervisión del superior y con la interacción social con éste, representados por el factor "Jefe". El nivel de satisfacción que producen estos dos factores es similar entre sí.

Posteriormente, y en menor medida que los anteriores, se ubica la influencia en la satisfacción que tienen el dinero y los beneficios adicionales que se reciben a cambio de un trabajo y que se representa por el factor "Salario y prestaciones".

Por último, dentro de este grupo de cinco, el aspecto que menos interviene en la satisfacción, es el que tiene que ver con la calidad de la interacción social con las personas con las que se trabaja y con el grado de cooperación existente entre las mismas, representados por el factor "Compañeros".

Cada uno de estos cinco factores laborales influye significativamente en la satisfacción; sin embargo, por el nivel en que la producen, los factores "Trabajo mismo", "Oportunidades de promoción" y "Jefe" pueden ser considerados como elementos decisivos en la satisfacción de estos empleados; mientras que los factores --

"Salario y prestaciones" y "Compañeros", sobre todo el último, tienden a ser satisfactores de mediana importancia. Ninguno de ellos influye negativamente en la satisfacción.

Lo anterior no quiere decir que este grupo de empleados este satisfecho con todas las partes de su trabajo o que los factores analizados sean los principales gratificantes. Ambas situaciones son probables y entonces se trataría de una población contenta laboralmente; pero también es probable que existan algunos elementos que lo molesten o que encuentre más satisfacción en otra parte, en ambos casos quizá ese factor no se contempló en este estudio.

Concluyendo, la población analizada encuentra más satisfacción en aquellos aspectos de su trabajo que la ayudan a desarrollar su talento personal y a darle el respeto de los demás. Sigue la satisfacción que le da el dinero, pero lo que menos le gratifica, es el aspecto social del trabajo. Todos estos factores, es decir "Trabajo mismo", "Oportunidades de promoción", "Jefe", "Salario y prestaciones" y "Compañeros", en orden de mayor a menor grado de influencia, logran que el empleado se sienta satisfecho.

LIMITACIONES Y SUGERENCIAS .

- ° Los resultados de esta investigación, no pueden ser generalizados al universo total de trabajadores, solo son válidos para el grupo al que pertenecen los sujetos de la muestra.
- ° Debido a que no se tuvo a la mano instrumentos más completos, el estudio se limitó a solo cinco aspectos del trabajo, quedando fuera otros que pudieran tener influencia, como por ejemplo, "Seguridad en el empleo", "Reconocimiento" u "Horas de trabajo".
- ° En los resultados no se establecen diferencias entre sexos, así como tampoco entre niveles de edad y de antigüedad. Hubiera sido deseable comparar la satisfacción masculina con la femenina, pero por algunos contratiempos, no se pudo. En cuanto a la edad y a la antigüedad, se dificultaría la comparación debido a las características poblacionales (sujetos en su mayoría jóvenes).
- ° Los resultados obtenidos deben ser tomados con reserva, pues el instrumento empleado, tal y como se diseñó, no reporta validez y confiabilidad en dos de los cinco factores.
- ° Otra limitación que presenta el cuestionario, se refiere al número de ítems que integran cada una de las escalas, el cual varía de una a otra. Debido a ello la satisfacción en los cinco factores no es medida en iguales condiciones.
- ° Para posteriores investigaciones interesadas en el instrumento de García García, se sugiere, si es posible, obtener la validez y la confiabilidad en su totalidad, lo que en este estudio no se hizo.
- ° También se sugiere para interesados en el tema, utilizar como instrumento el Índice Descriptivo del Puesto que elaboraron Hulin y Smith. El formato de este --

instrumento, debidamente estandarizado y validado para México por Arias Gall--
cia, se puede localizar en la tesis de Licenciatura de Hernández Rodríguez,
1989. (La presente investigación no hizo uso de él, porque se le conoció cuando
ya se había realizado la evaluación).

- ° Por último, para lograr resultados más concluyentes en estudios venideros, se sugiere una muestra mayor de sujetos y, de ser posible, la elaboración, validez y confiabilidad de un instrumento que mida un número superior de factores laborales a los aquí analizados. Ahora, si se quiere abarcar un área mayor del campo de la satisfacción en el trabajo, se sugiere una población más heterogénea en cuanto a sus características personales.

APENDICE I.

**Cuestionario de Satisfacción Laboral
elaborado por García y García B.E. y empleado en esta investigación**

CUESTIONARIO.

El presente cuestionario se aplica con el propósito de obtener información acerca de las actitudes de las personas ante el trabajo; dicha información se utilizará exclusivamente en un proyecto de investigación de tesis, por lo que se pide sin ceridad al responder. Gracias por su colaboración.

Instrucciones: No anote su nombre, el cuestionario es anónimo, solo se solicita que indique, marcando con una "X", la letra correspondiente a su edad, sexo y antigüedad.

1. Edad:

- a) Entre 18 y 22 años.
- b) " 23 y 27 "
- c) " 28 y 32 "
- d) " 33 y 37 "
- e) " 38 y 42 "
- f) " 43 y 47 "
- g) " 48 y 52 "
- h) " 53 y 57 "
- i) 58 o más años.

2. Sexo:

- a) Hombre.
- b) Mujer.

3. Antigüedad en este empleo:

- a) Entre 0 y 1 año.
- b) " 2 y 5 años.
- c) " 6 y 10 "
- d) " 11 y 15 "
- e) " 16 y 20 "
- f) " 21 y 25 "
- g) 26 o más años.

En la hoja siguiente usted encontrará una serie de enunciados, lea cuidadosamente cada uno de ellos y luego marque con una "X" la opción que mejor describa su forma de pensar empleando el código que viene a continuación:

TA = Totalmente de acuerdo.

A = Acuerdo.

I = Indeciso o neutral.

D = Desacuerdo.

TD = Totalmente en desacuerdo.

Ejemplo:

Me gustan los días lluviosos.

TA A I D TD

Esto quiere decir que a usted le gustan los días lluviosos aunque no completamente y por eso ha marcado la opción "A", es decir, "Acuerdo". De esta forma y según sea su opinión, proceda con los siguientes enunciados.

1. Me siento satisfecho con el trabajo que realizo.....	TA	A	I	D	TD
2. Las prestaciones que recibo en mi trabajo son las adecuadas.....	TA	A	I	D	TD
3. En mi trabajo las políticas para ascender son injustas.....	TA	A	I	D	TD
4. Mi trabajo es agradable.....	TA	A	I	D	TD
5. Mi jefe se interesa por mi bienestar.....	TA	A	I	D	TD
6. Las relaciones con mis compañeros de trabajo son agradables.....	TA	A	I	D	TD
7. Mis compañeros me ayudan a realizar mi trabajo.....	TA	A	I	D	TD
8. Los ingresos que recibo por mi trabajo son los adecuados para mis gastos normales.....	TA	A	I	D	TD
9. Los ascensos en mi trabajo son frecuentes.....	TA	A	I	D	TD
10. El trabajo que desempeño es rutinario.....	TA	A	I	D	TD
11. Mi jefe me ayuda a realizar mi trabajo.....	TA	A	I	D	TD
12. Estoy satisfecho con el dinero que gano en mi trabajo.....	TA	A	I	D	TD
13. Mis compañeros de trabajo se interesan por mí.....	TA	A	I	D	TD
14. Las relaciones con mi jefe hacen más grato mi trabajo.....	TA	A	I	D	TD
15. El trabajo que desempeño es el que siempre quise tener.....	TA	A	I	D	TD
16. Mi trabajo es interesante.....	TA	A	I	D	TD
17. Mi trabajo es aburrido.....	TA	A	I	D	TD
18. Mis compañeros de trabajo son amistosos.....	TA	A	I	D	TD
19. En mi trabajo existen facilidades para alcanzar mejores puestos.....	TA	A	I	D	TD
20. Me siento frustrado por el trabajo que actualmente realizo.....	TA	A	I	D	TD
21. Trabajo a gusto con mi jefe porque es amistoso.....	TA	A	I	D	TD
22. Me gusta la forma en que mi jefe supervisa las actividades de trabajo.....	TA	A	I	D	TD

Gracias por su colaboración.

BIBLIOGRAFIA.

- ° Arias Galicia Fernando, Administración de recursos humanos (6ª ed.). México: Trillas, 1979.
- ° Baron Robert, Byrne Dann y Kantowitz Barry, Psicología, un enfoque conceptual (2ª ed.). México: Interamericana, 1985.
- ° Bermejo Sanchez Carmen, Satisfacción laboral en un grupo de policías auxiliares. Tesis de Licenciatura; México: Facultad de Psicología, U.N.A.M., 1989.
- ° Blum Milton y Naylor James C., Psicología industrial, sus fundamentos teóricos y sociales (2ª ed.). México: Trillas, 1981.
- ° Bustos de Ruiz Olga Livier, Bedolla Miranda Patricia, Bustos Aguayo Marcos y Lopez Rodriguez Maria Eugenia, Curso de prácticas de tercer nivel: Social Unidimensional, cuarto semestre (2ª rev.). México: Facultad de Psicología, U.N.A.M., 1989.
- ° Carroll Herbert A., Higiene mental: Dinámica del ajuste psíquico (12ª ed.). México: Compañía Editorial Continental, 1984.
- ° Chruden Herbert J. y Sherman Arthur W. Jr., Administración de personal (16ª ed.). México: Compañía Editorial Continental, 1992.
- ° Davidoff Linda L., Introducción a la psicología (2ª ed.). México: McGraw-Hill, 1984.
- ° Davis Keith y Newstrom Jonh W., El comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento organizacional (2ª ed.). México: McGraw-Hill, 1988.
- ° Dessler Gary, Administración de personal (4ª ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1991.
- ° Dessler Gary, Human behavior: Improving performance at work. New Jersey: Prentice Hall, 1980.

- Dicaprio Nicholas S., Teorías de la personalidad (2ª ed). México: McGraw-Hill/ Interamericana, 1985.
- Fernández Hernández Máximo, Psicología del trabajo, la adaptación del hombre a su tarea (3ª ed.). Madrid: Index, 1987.
- García García Blanca Elba, Factores relacionados con la satisfacción laboral en mujeres: Un estudio comparativo. Tesis de Maestría; México: Facultad de Psicología, U.N.A.M., 1985 .
- Genesca Eric, Motivación y enriquecimiento del trabajo: Sus repercusiones sobre la productividad. Barcelona: Hispanoeuropea, 1977.
- Gruneberg Michael M., Understanding job satisfaction. London: McMillan Press L.T.D., 1979.
- Heneman Herbert G. III, Schwab Donald P., Fossum John A. y Dyer Lee D., Administración de los recursos humanos y personal (2ª ed.). México: Compañía Editorial Continental, 1987.
- Hernández Rodríguez Andrea, Diferencias entre hombres y mujeres en cuanto a la satisfacción en el trabajo. Tesis de Licenciatura; México: Escuela de Psicología, Universidad Femenina de México, 1989.
- Herzberg Frederick, One more time: How do you motivate employees?. Harvard business Review, 46, pgs. 53-62, en Fleishman Edwin A. y Bass Alan R., Estudios de psicología industrial y del personal (3ª ed). México: Trillas, 1986.
- Herzberg Frederick, Work and the nature of man. World Publishing Company, 1966, en Vroom Victor H. y Deci E. L., Motivación y alta dirección. México: Trillas, 1979.
- Hodgetts Richard M. y Altman Steven, Comportamiento en las organizaciones. México: Interamericana, 1981.

- Howell William C., Psicología industrial y organizacional: Sus elementos esenciales. México: El manual moderno, 1979.
- Korman Abraham K., Psicología de la industria y de las organizaciones. Madrid: Morava, 1978.
- Levin J., Fundamentos de estadística en la investigación social. México: Harla, 1979.
- Madrid Lee Leticia Estela, Satisfacción laboral en mujeres que trabajan en empresas públicas y privadas. Tesis de Licenciatura; México: Facultad de Psicología, U.N.A.M., 1990.
- Maslow Abraham H., A theory of human motivation. Psychological Review, vol. 50, pgs. 370-396, en Vroom Victor H. y Deci E.L., Motivación y alta dirección. México: Trillas, 1979.
- Mora Argudín Leticia y Negrete Laguna Marfa Martha, Satisfacción laboral. Tesis de Licenciatura; México: Facultad de Psicología, U.N.A.M., 1990.
- Morales Lavin Gloria Valentina, Un estudio sobre la satisfacción e insatisfacción en México. Tesis de Maestría; México: Facultad de Psicología, --- U.N.A.M., 1989.
- Oliver Burrell Sergio, Como motivar a los empleados. Tesis de Licenciatura; México: Facultad de Psicología, U.N.A.M., 1986.
- Peña Baztan Manuel, La psicología y la empresa. Barcelona: Hispanoeuropea:1985.
- Reyes Ponce Agustín, Administración de personal, Primera parte: Relaciones humanas. México: Limusa, 1979.
- Robbins Stephen P., Comportamiento organizacional; conceptos, controversias y aplicaciones (3ª ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana: 1987.
- Rojas Soriano Raúl, Gua para realizar investigaciones sociales. México: Textos Universitarios, 1980.

- ° Schermerhorn John R. Jr. Hunt James G. y Osborn Richard N., Comportamiento en las organizaciones (2ª ed.). México: Interamericana, 1987.
- ° Schultz Duane P., Psicología industrial (5ª ed.). México: Interamericana, 1985.
- ° Schultz Duane P., y Schultz Ellen Sidney, Psychology and industry today: An introduction to industrial and organizational (5ª ed.). New York: McMillan Publishing Company, 1990.
- ° Siegel Laurence, Psicología industrial (5ª ed.). México: Compañía Editorial Continental, 1979.
- ° Villa Carrandi María Covadonga, La teoría de los dos factores de Herzberg: Investigación en un contexto industrial mexicano. Tesis de Licenciatura; México: Escuela de Psicología, Universidad Anahuac, 1987.
- ° Vroom Victor H., Work and motivation. New York: Wiley, 1964.
- ° Wexley Kenneth N. y Yukl Gary A., Conducta organizacional y psicología del personal. México: Compañía Editorial Continental, 1990.
- ° Whitakker James O., Psicología (3ª ed.). México: Interamericana, 1977.