

302925
6
2ij



UNIVERSIDAD FEMENINA
DE MEXICO

INCORPORADA A LA UNAM
ESCUELA DE PSICOLOGIA

“ Diferencias de Satisfacción Laboral
entre Supervisores, Gerentes y
Directivos en una Empresa Bancaria ”

TESIS

Que para obtener el título de
LICENCIADA EN PSICOLOGIA
presenta

ERIKA LAURA PLATAS REYES

Directora de Tesis: LIC. ELBA GAMA BERNAL

México. D.F.

1999

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

270736



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 esta 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.

*Quisiera fuera el presente trabajo
Un simbólico tributo a mis padres;
Cuyo cariño, dedicación y
Esperanzas
Siempre se han traducido
En apoyo constante hacia mi.*

*Alborozo y persistencia reunidos;
Bella e inteligente,
valiosa mujer:
Gracias Carmela
por siempre estar conmigo.*

Aprovecho este medio para agradecer a mi asesora la Lic. Gamma por compartir sus conocimientos y su tiempo para la realización de la tesis, a mi revisor el Lic. Hernández Barajas, sus oportunos comentarios y dedicación empleada para mi trabajo. A mis maestros, su invaluable conocimiento y su ejemplo como profesionistas. A la Universidad Femenina de México y a la Universidad Nacional Autónoma de México, haberme abierto sus puertas y brindarme los recursos necesarios para mi formación como psicóloga.

A su vez, agradezco a mi hermano Luis su apoyo moral expresado en apoyo técnico durante la realización del presente trabajo.

Así mismo, deseo expresarle mi gratitud a David por su gran apoyo en todo lo concerniente a la aplicación del instrumento, así como a sus compañeros y a la empresa, su desinteresada colaboración con el presente estudio.

Especialmente deseo manifestarle al Dr. Fernando Arias Galicia, ejemplo de sabiduría y sencillez, mi más profundo agradecimiento por ser el faro de luz que guía a todo aquel que desee aprender, ser mejor profesionalista y ser humano.

ÍNDICE

	Página
RESUMEN	
Justificación	i
Objetivo General	ii
Introducción	1
MARCO TEÓRICO:	4
CAP. I	
SATISFACCIÓN LABORAL	5
1.1 Definición	6
1.2 Diferencia entre Moral Industrial y Satisfacción Laboral	8
1.3 Estudios Realizados Acerca de la Satisfacción Laboral	9
1.4 Beneficios de Estudiar la Satisfacción Laboral	17
1.5 Beneficios de Estudiar la Satisfacción Laboral en Supervisores, Gerentes y Directivos	19
CAP. II	
MOTIVACIÓN	21
2.1 Definición	22
2.2 Jerarquía de Necesidades de Maslow	24
2.3 Modelo de Dos Factores de Herzberg	25
2.4 El Modelo E-R-G de Aldelfer	26
2.5 La Teoría de la Expectativa y la Valencia	27
2.6 Comparación de los Modelos de Maslow y Vroom	28
2.7 David McClelland: El Motivo de Logro, Afiliación y Poder	29
2.8 El Dinero como Motivador	33
2.9 Causas que Estimulan al Trabajador a Pedir Aumento de Sueldo	37

CAP. III	
EL MEXICANO: CONDUCTA Y SATISFACCIÓN	
LABORAL	38
RECAPITULACIÓN DEL MARCO TEÓRICO	44
CAP. IV	
METODOLOGÍA	45
4.1 Planteamiento del Problema y Pregunta de Investigación	46
4.2 Hipótesis	46
4.3 Variables y Definiciones Operacionales	49
4.4 Población, Muestra y Sujetos	51
4.5 Tipo de Investigación	57
4.6 Instrumentos Empleados	58
4.7 Procedimiento	60
4.8 Análisis Estadístico de los Datos	63
4.9 Criterios de Inclusión y Exclusión	63
4.10 Escenario	64
RESULTADOS	65
DISCUSIÓN	80
CONCLUSIÓN	94
LIMITACIONES	96
APORTACIONES Y SUGERENCIAS	97
BIBLIOGRAFÍA	99
ANEXO: (Instrumento respondido)	103

RESUMEN

Diferentes investigaciones han demostrado que la insatisfacción en el trabajo ocasiona ausentismo, rotación de personal, falta de interés en el cumplimiento de las metas organizacionales, entre otros fenómenos. En nuestro país todavía no se le ha dado la importancia debida; además, pocas son las investigaciones en México que indaguen sobre la satisfacción en los niveles jerárquicos más altos, aún y cuando su influencia sobre los demás empleados es decisiva para el cumplimiento de las metas organizacionales.

Con el propósito de ampliar nuestros conocimientos al respecto se efectuó la presente investigación, teniendo por objetivo conocer si existen diferencias en la satisfacción laboral entre supervisores, gerentes y directivos de una empresa mexicana del ramo bancario. Dadas las limitaciones en el ámbito empresarial para permitir la investigación, la muestra tuvo que ser conformada por 27 personas: 8 supervisores, 10 gerentes y 9 directivos. La herramienta utilizada fue el Índice Descriptivo del Trabajo IDT elaborado por la Dra. Patricia Cain Smith (1979), el cual mide la satisfacción laboral de cinco aspectos: Trabajo, Supervisor, Compañeros, Salario y Ascensos. La prueba ha sido validada, confiabilizada y estandarizado en México, Ecuador, Argentina y Perú por el Dr. Fernando Arias Galicia (1990).

Los resultados analizados mediante la prueba de Scheffé señalan diferencias significativas en dos de los factores medidos siendo los gerentes junto con los supervisores los de menor nivel de satisfacción.

JUSTIFICACIÓN

Diferentes estudios han comprobado los beneficios de estudiar la satisfacción de las personas en el trabajo; a pesar de ello, en México han sido pocos los estudios al respecto, inclusive una de las limitantes en este estudio fue la negativa de muchas empresas a la realización de este tipo de investigaciones entre su personal, lo cual, entre otras cosas, pudiera estar reflejando el desinterés hacia el más importante componente de toda empresa: Las personas; siendo que, para poder desarrollar al recurso humano, progresar en nuestras organizaciones y finalmente seguir creciendo como país, es necesario conocer qué sucede con el recurso humano en nuestras organizaciones.

Hoy en día este tipo de estudios se utilizan en muchas empresas extranjeras, sobre todo en aquéllas donde se ha implantado la cultura de mejora continua (Martínez Fernández, 1995). En nuestro país todavía no se le ha dado la importancia necesaria y peor aún, debemos conformarnos con los parámetros establecidos en investigaciones hechas a empleados extranjeros puesto que, al buscar bibliografía con relación a las investigaciones hechas en México no encontramos una gama amplia de tesis que permitan ampliar nuestros conocimientos en cuanto a satisfacción laboral y jerarquía se refiere; aún y cuando, el descontento en personas que ocupan puestos de mayor jerarquía dentro de la organización, puede influir de manera negativa en el cumplimiento de las metas organizacionales.

Por todo lo anteriormente expuesto, la presente investigación se encauzó a indagar cómo se siente o cómo experimenta el personal de mayor jerarquía su labor dentro de una institución. Si encuentra o no los satisfactores necesarios para desarrollarse y mejorar su calidad de vida; sobretodo en épocas de crisis económica en donde cada vez es más urgente realizar estudios que permitan delimitar los problemas a los cuales se enfrentan las personas con puestos de mayor responsabilidad, para así llevar a cabo las acciones pertinentes encaminadas a enfrentar los retos actuales.

OBJETIVO GENERAL

Investigar si existen diferencias en la satisfacción laboral en las personas que ocupan el puesto de supervisor, gerente y directivo en una empresa mexicana del ramo bancario, con el fin de determinar en cuáles factores existen diferencias y comparar los resultados con los encontrados en otras investigaciones a fin de establecer similitudes y discrepancias que nos ayuden a la mejor comprensión del comportamiento humano en el trabajo, bajo el esquema cultural mexicano.

INTRODUCCIÓN

El trabajo es sin duda alguna, una de las actividades más importantes realizadas por el ser humano a lo largo de su existencia. Mediante la actividad laboral las personas obtenemos diferentes satisfactores no sólo materiales, sino también psicológicos y sociales que son determinantes para el desarrollo de todo ser humano.

Por lo general, las personas dedican muchas horas del día o incluso de la noche para efectuar la labor cotidiana, si tales horas no son gratificantes, conducen al empobrecimiento de la calidad de vida de los trabajadores con todos los inconvenientes que éste conlleva (Cruz, N., 1995). Aunado a ello, la insatisfacción en el trabajo puede ocasionar problemas a la organización tales como ausentismo, rotación de personal, falta de interés en el cumplimiento de las metas organizacionales, entre otros.

Dada la importancia de estudiar la satisfacción, muchos investigadores han realizado diferentes estudios para poder delimitar aquello que proporciona satisfacción a las personas en el trabajo. En el primer capítulo titulado *Satisfacción Laboral* se presentan los estudios antecedentes los cuales han fungido como marco de referencia en el presente estudio. Así mismo, en el capítulo II cuyo nombre es *Motivación*, se exponen las teorías que sostienen nuestra investigación y dan a conocer las necesidades o satisfactores más buscados por las personas en su empleo.

A pesar de lo conveniente del estudio de satisfacción laboral, en nuestro país todavía no se le ha dado la importancia debida y para no conformarnos con los parámetros establecidos en investigaciones hechas a empleados extranjeros, nuestra investigación se encauzó a indagar si existían diferencias en la satisfacción laboral entre supervisores, gerentes y directivos en una empresa mexicana del ramo bancario. Para ello, a una muestra de 8 supervisores, 10 gerentes y 9 directivos se les aplicó un instrumento que mide la satisfacción laboral en cinco aspectos del trabajo. Tal herramienta fué elaborada por la Doctora Patricia Cain Smith (1979) y ha sido validada y confiabilizada en México, Ecuador, Argentina y Perú por el Dr. Fernando Arias Galicia (1990). Los detalles de lo antes mencionado así como de los aspectos metodológicos del estudio se proporcionan en el capítulo IV.

En el capítulo destinado a exponer los resultados obtenidos (cap. V), se observan diferencias, algunas incluso significativas pero no son similares a las halladas en otras investigaciones referentes al tema. La sección denominada *Discusión* (capítulo VI), manifiesta las interpretaciones o posibles explicaciones al respecto.

Finalmente, después de presentar a la empresa los resultados del diagnóstico de satisfacción laboral se sugiere la realización de un seguimiento, donde se logre delimitar la causa de la menor satisfacción en algunas categorías, para así poder tomar las medidas pertinentes y evitar la disminución de los niveles de satisfacción lo cual puede ocasionar inconvenientes que a la larga perjudicarían a la organización. Sin embargo, dadas las limitaciones en el ámbito empresarial para facilitar la investigación y dar utilidad al estudio de satisfacción en el trabajo en su personal, resulta poco probable que lo anterior pueda llevarse a cabo.

El presente estudio constituye uno de los esfuerzos por conocer lo que sucede en materia de satisfacción laboral en aquellas personas que ocupan puestos de liderazgo dentro de una empresa mexicana, cuando el país atraviesa por una de las peores crisis económicas. Por lo tanto, representa sólo un primer acercamiento el cual se sugiere siga profundizándose en investigaciones posteriores a fin de ampliar nuestros conocimientos en este rubro. Además, implantar el uso continuo de pruebas de satisfacción laboral en las empresas mexicanas, sería de gran utilidad para el desarrollo organizacional de las mismas pues puede constituir una herramienta efectiva para superar los desafíos a los cuales el país se enfrenta actualmente.

MARCO TEÓRICO

Con el fin de dar sostén al presente trabajo de investigación, en los capítulos I, II III se hizo una breve revisión y análisis de la literatura donde se encontrarán las investigaciones antecedentes y las teorías que se consideraron como referencia tanto en el desarrollo del estudio como en la interpretación de los resultados (Hernández Sampieri, 1991).

A partir de dicho marco de referencia, se plantearán las hipótesis que posteriormente habrán de someterse a comprobación.

CAPÍTULO I

SATISFACCIÓN LABORAL

*El buen gematista:
...hace sus engastes,
crea como si fuera un tolteca.
Pule y bruñe las piedras preciosas,
las lima con arena fina,
les saca luz, las pule,
hace con ellas mosaicos...*

*El mal gematista:
Deja agujeros en las piedras,
las deja rotas, es torpe.
No encuentra placer en su trabajo... **

* informantes de Sahagún, *Códice Matricense de la Real Academia*, fol. 116, en Miguel León Portilla (1983), *Los Antiguos Mexicanos*. México: Fondo de Cultura Económica.

Desde siempre el hombre ha trabajado para subsistir y ha tratado de realizar sus actividades con la mayor eficacia posible. Hoy en día la Psicología Industrial, ha encaminado sus esfuerzos para que la labor que cada ser humano desempeña, la realice con los menores obstáculos posibles, donde además obtenga los satisfactores necesarios para conseguir *satisfacción en su trabajo*.

El presente capítulo se dedica al estudio de la satisfacción laboral con el propósito de emitir una definición que enmarque este trabajo y tener un panorama general acerca de los principales estudios hechos al respecto, así como las variables relacionadas a la satisfacción de los empleados.

1.1 DEFINICIÓN.

Satisfacción viene del latín *satisfactio* y quiere decir grato o próspero, se relaciona al cumplimiento de un deseo o gusto. Según Davis y Newstrom (1991) la satisfacción en el puesto está determinada por *"un conjunto de sentimientos favorables o desfavorables a través de los cuales los empleados ven su trabajo"*.

Tiffin y McCormik (1958) la definen como: *"el gusto que la gente experimenta por el empleo que desempeña"*.

Blum (1976) afirma: *"es el resultado de varias actitudes que tiene un empleado hacia su trabajo, los factores conexos y la vida en general"*.

Patricia Cain Smith (1979) dice: *"es una respuesta afectiva que surge a consecuencia de la experiencia del trabajador en su puesto"*.

Para fines de este trabajo, *"satisfacción laboral es la percepción experimentada por una persona respecto a cinco factores específicos que componen su trabajo"*.

Los factores que se tomaron en cuenta fueron los siguientes:

1. Trabajo.
2. Ascensos u oportunidades de promoción.
3. Supervisión (para fines de este trabajo, dicho satisfactor se denominará *Superior* y el término se definirá operacionalmente en el apartado dedicado a la metodología).
4. Compañeros de trabajo.
5. Salario.

A continuación se definirán cada uno de ellos con el fin de explicarlos y así ubicar al lector, (en el apartado titulado *Método* se definen con mayor amplitud).

TRABAJO.

Se refiere a la satisfacción por el trabajo en sí mismo, es decir, por las tareas que desempeña la persona en el mismo.

ASCENSOS.

Proporciona a una persona oportunidad de promoción y mayores beneficios como sería elevar su jerarquía dentro de la organización.

SUPERIOR.

Se refiere a la persona que coordina y guía a los subordinados para realizar adecuadamente las actividades de su trabajo. La Doctora Patricia Cain Smith (1979) nos dice que *"es una de las fuerzas que contribuye o impide la satisfacción de las*

necesidades del trabajador" por ejemplo, el tipo de comunicación existente entre superior y subordinado puede influir en la satisfacción o insatisfacción del empleado en su trabajo.

COMPAÑEROS DE TRABAJO.

Las relaciones entre compañeros de trabajo afectan o contribuyen a la satisfacción en la labor de los trabajadores.

SALARIO.

Es la cantidad de dinero proporcionada por la empresa al trabajador como retribución al servicio que éste le ha prestado.

1.2 DIFERENCIA ENTRE MORAL INDUSTRIAL Y SATISFACCIÓN LABORAL

Para algunos autores la satisfacción laboral y la moral industrial son conceptos intercambiables. Tal es el caso de Morse (1953). En cambio Blum y Naylor (1976) en su libro "Psicología Industrial" nos señalan que sí hay diferencia entre ambos términos ya que definen la moral industrial como la *"posesión de un sentimiento del empleado de verse aceptado y pertenecer a un grupo de trabajadores, mediante la adhesión a metas comunes y a la confianza en la conveniencia de esas finalidades"*; y la satisfacción laboral es *"el resultado de varias actitudes que tiene un empleado hacia su trabajo, los factores conexos y la vida en general"*.

Basándonos en lo anterior, la moral proviene del grupo, de hecho algunos autores la explican como un sentimiento de grupo, mientras la satisfacción proviene de cada persona, es un sentimiento individual o personal.

Puesto que la moral es un "subproducto de un grupo y es éste quien la genera", las actitudes pueden contribuir a la satisfacción y la satisfacción de una persona puede contribuir a la moral. Se dice que la moral es alta cuando los trabajadores son aceptados y se integran en el grupo y dirigen todos sus esfuerzos hacia las metas de dicho grupo. La moral surge del grupo, y la satisfacción puede o no estar influida por el grupo o por las demás personas; un empleado satisfecho puede dirigirse hacia las metas comunes del grupo o puede no hacerlo (op. cit.).

Podemos decir que la moral puede afectar o influir en la satisfacción de las personas y viceversa, pero de ningún modo ambos conceptos se sustituyen (Tiffin McCormik, 1958).

1.3 ESTUDIOS REALIZADOS REFERENTES A LA SATISFACCIÓN LABORAL.

Para que el trabajador pueda sentirse satisfecho con su trabajo necesita tener cubiertos determinados *satisfactores* los cuales espera le sean proporcionados su empleo; además como el ser humano busca distintas clases de éstos a lo largo de su existencia, con su trabajo cubre algunos de ellos como son la seguridad, el sueldo y la oportunidad de progreso. Así lo encontró Raube (1947) en su estudio *Factors Affecting Employee Morale* (en Kats y Kahan, 1977) donde los empleados dieron mayor importancia a:

1. - Seguridad en el empleo.
2. - Compensación.
3. - Oportunidades para progresar.

4. - Ganancias económicas y beneficios (como seguros).
- 5.- Tener enterados a los empleados de su categoría con relación a su oficio.

Otro estudio realizado por Jurguensen titulado *What a Job Applicants Look for in a Company* en 1948 (en Blum y Naylor, 1976) enlista 10 factores de satisfacción laboral por orden de importancia:

1. - Seguridad en el trabajo.
2. - Oportunidad para progresar.
3. - Tipo de trabajo.
4. - Compañía.
5. - Sueldo.
6. - Compañeros de trabajo.
7. - Supervisor.
8. - Horas de trabajo.
9. - Condiciones de trabajo.
10. - Beneficios y ventajas.

Por su parte Elton Mayo (1945) y sus colaboradores demostraron que los factores sociales y de grupo pueden interferir de manera positiva o negativa en los trabajadores, ya sea en la producción del trabajador, en la calidad del trabajo, en el ausentismo y otros. Cuando los empleados sienten pertenencia hacia su grupo, aumentan la producción y la calidad de su trabajo; además se disminuye el ausentismo (en Davis y Newstrom, 1991). Sin embargo, numerosos estudios respaldan que no hay relación necesaria entre la productividad y la satisfacción de los trabajadores. La alta productividad puede producir satisfacción pero también puede producir insatisfacción. Lo anterior fue señalado en 1955 por Brayfield y Crockett en el *Psychological Bulletin*

en el artículo titulado *Employee attitudes and employee performance* (en Tiffin y McCormik, 1958; Fleishman y Bass, 1978).

Así mismo, Vroom (1964) en sus investigaciones acerca de la motivación en el trabajo, examinó la relación existente entre la satisfacción laboral y ciertos aspectos de la conducta en el trabajo como son la rotación de personal, ausentismo, accidentes y el desempeño en el trabajo. Veamos cuales fueron las conclusiones para cada aspecto medido.

Rotación de Personal y Satisfacción Laboral.

Vroom realizó siete estudios relacionados al respecto y en todos llegó a la conclusión de que cuanto mayor era la satisfacción de un trabajador, menores eran las probabilidades de querer abandonar su empleo.

Ausentismo y Satisfacción Laboral.

De los diez estudios realizados relacionados con el ausentismo, sólo en cuatro se establecieron relaciones negativas (a mayor satisfacción menor ausentismo), en tres no hubo relación entre ambas variables y en los tres restantes, podía deducirse que el ausentismo tenía que ver con otro tipo de variables tales como sexo o el tipo de medición utilizada para dicha conducta. Es decir, no se pudo establecer una constante para esta relación.

Accidentes y Satisfacción Laboral.

De los dos estudios examinados, uno señaló relaciones negativas. La conclusión de Vroom fue que los accidentes se deben a otro tipo de factores. Por lo tanto, sería

importante realizar más estudios con dichas variables para poder llegar a conclusiones más firmes.

Desempeño y Satisfacción Laboral.

Al respecto, Vroom llegó a la conclusión de que sólo existe una relación poco significativa entre estas dos variables.

Por otra parte, cabe mencionar que Vroom desarrolló uno de los métodos más completos para evaluar los factores básicos de la satisfacción laboral, dicho método se menciona en el presente trabajo (ver apartado 2.2).

ESTUDIOS DE SATISFACCIÓN LABORAL RELACIONADOS CON OTRAS VARIABLES:

En otros estudios se ha tratado de relacionar la satisfacción con otro tipo de variables, tal es el caso de Hoppock (1963) el cual estudió la satisfacción en el empleo con relación a la *posición profesional*, y concluyó que cuanto más alta es la posición dentro de la jerarquía profesional, es más probable que la persona o trabajador informe estar satisfecho en su empleo.

En otra investigación hecha por Hoppock (1963) cuya muestra estaba compuesta por personas dedicadas a la enseñanza, (quinientos maestros del noroeste de los Estados Unidos), a los cien maestros más satisfechos y a los cien menos satisfechos se les pidió que respondieran doscientas preguntas y de las respuestas se distinguieron estas diferencias:

Los satisfechos dieron pocas muestras de desajustes emocionales, eran más religiosos, les agradaban más las relaciones humanas con los superiores y compañeros; a su vez, se encontró que enseñaban en ciudades de 10 000 habitantes o más y se consideraban más eficientes, también, la influencia familiar y la posición social era más favorable, además, seleccionaron su ocupación por sí mismos, señalaron con menor frecuencia la monotonía y la fatiga y en promedio eran mayores en 7.5 años con relación a la media de los insatisfechos.

En el epílogo a este estudio, señala algunos componentes importantes de la satisfacción laboral:

- El modo en que reacciona el individuo ante las situaciones desagradables.
- La facilidad con de ajuste hacia otras personas.
- Su posición relativa con el grupo social y económico con el cual se identifica.
- La naturaleza del trabajo, con relación a las capacidades, los intereses y la preparación del trabajador.
- La seguridad.
- La lealtad.

Por otro lado, Morse en 1953 publicó su estudio titulado *Satisfactions In The White Collar Job* en cuya hipótesis afirmó: *la satisfacción depende de lo que la persona desea del mundo y lo que obtiene.* Según Morse existe satisfacción si las *necesidades* y el nivel de tensiones van de acuerdo con los beneficios externos, pero si los beneficios obtenidos son menores al nivel de tensión y a las necesidades del individuo, se dará insatisfacción. A su vez, señala que la productividad y la satisfacción de los

empleados no van de la mano necesariamente pues, no siempre dos cosas positivas van de la mano.

Schaffer en 1953 también habla de las necesidades, pues según sus estudios, cuanto mayor sea la necesidad de la persona, mayor estará vinculada la satisfacción en el trabajo al cumplimiento de dicha necesidad. Tanto para Morse como para Schaffer, la satisfacción en el trabajo depende de las necesidades personales de cada trabajador y no está necesariamente vinculada a variables externas como el grado de productividad (Blum y Naylor, 1976).

La satisfacción en el trabajo proviene del grado educativo de la clase social a la cual se pertenece; tal es la conclusión de Ferber (1959) en un estudio donde investiga la relación entre la *instrucción de los trabajadores* y la satisfacción laboral. Este estudio revela una relación positiva entre ambas variables, es decir, los trabajadores más instruidos tienen mayor satisfacción. Ferber al respecto explica que como los trabajadores instruidos escogen su profesión tienen mayores oportunidades de encontrar mayor satisfacción en sus empleos en comparación a los trabajadores sin instrucción que no eligen una profesión en la cual puedan desarrollarse (en Russel, 1963).

En otro estudio referente a *jerarquía (nivel laboral) y satisfacción en el trabajo* hecho por Vroom en 1964, se comprobó que las personas con un alto nivel laboral están más satisfechas que otras de menor nivel. Así mismo investigadores como Hull y Kolstad (1942), Thorndike (1935), Super (1939) y Uhrbrock (1934) confirmaron el aumento de la satisfacción conforme aumenta el estatus ocupacional. A

su vez en 1960 Gurin, Veroff y Feld, encontraron mayor satisfacción entre profesionistas, personal gerencial y técnicos y un menor grado entre los trabajadores no calificados. La posible explicación, es que perciben un mayor salario y obtienen mayor prestigio del puesto, también refieren que puede deberse al horario o a la situación laboral, entre otras variables (en Kats y Kahan, 1977).

Blauner (1965) menciona las siguientes razones subyacentes a lo anterior:

1. El prestigio profesional
2. El control
3. Los grupos integrados de trabajo
4. Las agrupaciones profesionales.

Señala además a las dos primeras como las más importantes pues, por lo regular, muchos grupos profesionales mantienen un orden de acuerdo al prestigio y éste proporciona mayor satisfacción, así como ejercer un mayor control del propio trabajo y del de los demás, (en Korman, 1978).

Por otro lado en 1939, Watson realizó varios estudios relacionados a la satisfacción en el trabajo y señaló que algunos empleados refieren tener la necesidad de percibir mayores *salarios* o jornadas de trabajo más cortas, pero esto puede ser una manera de manifestar su insatisfacción con otro tipo de factores como puede ser el trabajo en sí mismo, la supervisión u otros; el problema radica en que si consiguen sus demandas sólo se lograría un alivio temporal ya que el verdadero problema proviene de otra variable (en Blum y Naylor, 1976).

En 1940, Kornhauser descubrió que los grupos que obtienen ingresos mayores en la organización, tienen mayor satisfacción en su trabajo. Sin embargo, Seidman y Watson en 1941 y Seidman en 1943, en otra investigación llegaron a la conclusión de que los salarios no son el factor más importante para mantener a un empleado satisfecho en su trabajo. Su estudio consistió en preguntar a desempleados adultos a qué atribuían el hecho de no tener un éxito total en algunos de sus empleos ocupados, los resultados fueron:

- A. La naturaleza del trabajo.
- B. Lo agradable de las condiciones laborales.
- C. Los contactos sociales (op. cit.).

En otro tipo de estudios se ha encontrado que el aburrimiento puede hacer decrecer considerablemente la motivación y por lo tanto la satisfacción laboral. Kerr (1947) efectuó un estudio al respecto, donde comprobó la consistencia de la relación entre la monotonía del trabajo y la rotación del personal. Cuando el trabajo se vuelve monótono deberá dársele cierta variedad para poder contrarrestarlo (en Korman, 1978).

Es muy importante que las personas consideren su labor interesante, pues al darle importancia a su trabajo, se contribuye a la satisfacción laboral. A su vez, cuando una persona considera importantes los deberes realizados, su trabajo se toma interesante y su motivación tiende a ser alta. Si una persona no comprende o no sabe la finalidad de su labor, disminuye su motivación. (Norman, 1975).

Todos los datos anteriormente mencionados, provienen de investigaciones realizadas en el extranjero. En el capítulo III relativo a la cultura mexicana se indicarán los estudios que han sido considerados relevantes en el presente trabajo y que fueron efectuados en muestras mexicanas.

1.4 BENEFICIOS DE ESTUDIAR LA SATISFACCIÓN LABORAL.

Al obtener un indicio de los niveles generales de satisfacción de los empleados en la empresa y determinar las áreas donde los trabajadores se encuentran o no satisfechos, se podrán tomar decisiones correctas encaminadas a la prevención o a la solución de problemas.

Un estudio de este tipo permite a los trabajadores expresar su percepción acerca de varios aspectos de su trabajo y de la organización y en cierto modo, representa el interés de la empresa por el bienestar de sus trabajadores, con lo cual puede contribuirse a mejorar las actitudes de las personas respecto a la organización. Así mismo, se puede planear y dar seguimiento a los cambios con el fin de evaluar su éxito o fracaso. Dicho de otra manera, es de gran utilidad para conocer las reacciones de los empleados ante cambios importantes como pueden ser los referentes a políticas, programas de trabajo, mejora de procesos, etc.

Además puede ser útil para determinar algunas de las necesidades de capacitación, como cuando los empleados expresan su percepción respecto al trabajo de sus superiores ó supervisores, cómo estos delegan responsabilidades, si dan

adecuadamente las instrucciones, si se comunican clara y oportunamente, etc. Con este ejemplo podemos ver que puede ser una herramienta importante para el adecuado funcionamiento de la organización (Davis y Newstrom, 1991).

Así mismo, saber cuáles son las actitudes individuales que intervienen en la satisfacción laboral ayuda a llevar acabo mejores procesos de selección y orientación vocacional para las escuelas y departamentos de reclutamiento y selección (Blum y Naylor, 1976).

Por otra parte, investigar cuáles son los satisfactores necesarios para dar a los empleados satisfacción laboral, ha llegado a ser de utilidad para comprender las causas del ausentismo, de la falta de cooperación con las metas de la organización o el origen de las quejas, así como de la rotación de personal (Fleishman y Bass, 1979).

Aunado a todo lo descrito en el párrafo anterior, si un empleado no está en su trabajo, la organización corre el riesgo de bajar su nivel de productividad; por ello, se carga el trabajo en otros, pudiendo así originar que se extienda el descontento entre el personal y que aumenten los índices de rotación; lo que finalmente puede traducirse en pérdida de tiempo y mayores gastos para la organización (Korman, 1978).

1.5 BENEFICIOS DE ESTUDIAR LA SATISFACCIÓN LABORAL EN SUPERVISORES, GERENTES Y DIRECTIVOS.

Tan importante es investigar la satisfacción en el trabajo a nivel obrero u operativo como en niveles jerárquicos más altos en la organización, pues la influencia de éstos últimos sobre los empleados es decisiva para el cumplimiento de las metas organizacionales (Davis y Newstrom, 1991).

Además puede ser de gran utilidad para el departamento de selección, pues contribuiría a la definición del perfil de los líderes que la empresa requiere, ya que, en la medida que se delimiten similitudes o constantes en el perfil de aquéllos con mayor satisfacción en su puesto, se podrán buscar personas que en lo sucesivo, logren su realización en el desempeño de su trabajo y desarrollen mejor sus potenciales, contribuyendo así, a su propia satisfacción y al mejoramiento de su calidad de vida, a la de la comunidad que los rodea y por consiguiente, coadyuvando a la realización de los objetivos organizacionales (op. cit.)

También el estudio de satisfacción en el trabajo, representa una herramienta útil en la medida en que nos permite conocer cuáles son los puntos de vista de los trabajadores con el fin de evaluar si las decisiones organizacionales están siendo aceptadas o no. El lector se preguntará -¿qué eso no se logra con una junta entre todos ellos?-, así es pero cuando existen limitantes como el temor a las represalias por expresar su descontento, una encuesta con carácter anónimo puede motivar a decir lo que realmente se piensa.

Hablar de satisfacción laboral trae consigo hablar de motivación ¿por qué trabajan las personas?. Todo ser humano busca satisfacer sus necesidades y el trabajo, es un vehículo para cubrirlas. Por ello, el siguiente capítulo describe algunas teorías de la motivación que nos ayudarán a comprender cuáles son los satisfactores más importantes buscados por un trabajador en su empleo.

CAPÍTULO II

MOTIVACIÓN

*La verdad de la otra persona
no está en lo que te revela,
sino en lo que no puede revelarte.
Por eso, si deseas entenderla,
no escuches lo que dice,
sino lo que calla.*

Jibrán Jalil Gibrán

Cada persona actúa de acuerdo a ciertos impulsos motivacionales; a su vez, todo comportamiento humano es resultado del medio social y cultural al que se pertenece, aunado a ello, también la conducta responde a tendencias de tipo genético, está determinada por la dinámica familiar y por los deseos propios o particularidades del individuo. Por tanto, aunque una persona se desenvuelva en un medio similar al de otros como puede ser la empresa, cada trabajador tiene ciertas necesidades que lo motivan a la acción (Blum y Naylor, 1976).

Antes de continuar con la exposición de las teorías de la motivación que dieron sostén al presente estudio, comencemos por definir la motivación.

2.1 DEFINICIÓN

Edwin E. Ghiselli y Clarence W. Brown en su libro *Psicología Industrial, su Aplicación al Personal de Empresas*, nos dicen que un motivo "es una necesidad o un deseo determinados, siendo entonces que la motivación es un proceso por el cual se despierta una necesidad o deseo" (Ghiselli y Brown, 1959).

Robert Dubin considera la motivación "como cierta forma de intercambio entre el individuo y su ambiente social", teniendo en cuenta que el ambiente social transmite preferencias y valores que canalizan tanto la expresión como la manera de satisfacer los impulsos de las personas (Dubin, 1977).

Al trabajar, los seres humanos buscamos satisfacer diferentes necesidades y para poder comprender cuáles son los factores promotores de la satisfacción laboral,

es necesario identificar aquellas necesidades que las personas esperan cubrir en su trabajo. Veamos algunas explicaciones proporcionadas por diferentes teóricos de la motivación humana al respecto.

Existen diversas maneras de clasificar las necesidades. La más sencilla es en:

- * Necesidades Primarias: como son alimento, agua, sexo, temperatura, etc.
- * Necesidades Secundarias: que son de tipo social y psicológicas.

Las Necesidades Secundarias son más intangibles que las Necesidades Primarias, porque representan necesidades de la mente y el espíritu no tanto del organismo por ejemplo, rivalidad, autoestima, altruismo, pertenencia a un grupo, afecto, etc. Por ello, es importante prever el efecto de cualquier acción propuesta sobre las Necesidades Secundarias del equipo humano de trabajo (Davis y Newstrom, 1991).

Características de las Necesidades Secundarias:

- Están fuertemente condicionadas por la experiencia.
- Varían en tipo e intensidad entre las personas.
- Están sujetas a cambio en cualquier individuo.
- Operan en grupo más que a solas.
- Con frecuencia están ocultas del reconocimiento consciente.
- Influyen en la conducta.

Como podemos notar las Necesidades Secundarias y las Necesidades Primarias motivan la conducta de los individuos; sin embargo, como la motivación humana es un fenómeno muy complejo, para poder entenderlo es necesario mencionar otros esquemas o teorías que nos permitan una mejor comprensión al respecto.

2.2 Jerarquía de Necesidades de Maslow (1943).

Establece que la naturaleza humana posee, en orden predominante cuatro necesidades básicas y una de crecimiento. A continuación describiremos brevemente cada una de ellas.

A. Necesidades Básicas

- 1-Fisiológicas: son aquéllas surgidas de la naturaleza física.
- 2- Seguridad: se basa en la necesidad de no sentirse amenazado por el medio.
- 3- Amor ó pertenencia: deseos de relacionarse afectivamente con otros.
- 4- Estimación: necesidades de confianza en uno mismo, deseo de fuerza, logro, aprecio de los demás, etc.

B. Necesidades de Crecimiento:

- 5- Realización personal: se refiere al deseo de todo ser humano de realizarse mediante el desarrollo de la propia potencialidad.

Según Maslow las necesidades se satisfacen en el orden anotado, cuando la primera se satisface se activa la segunda y así sucesivamente. De tal manera que cuando las personas han cubierto suficientemente sus cuatro necesidades básicas, se sienten motivadas por la Necesidad de Crecimiento o de Autorrealización.

Contribuciones de la teoría de Maslow:

- Permite identificar las necesidades de los trabajadores.
- Gracias a ella se puede reconocer que hay diferentes necesidades entre los trabajadores.
- Al detectar las necesidades de los empleados pueden ofrecerse acciones

encaminadas hacia su satisfacción.

- Aclara que no debería utilizarse más de la misma recompensa ya que podría tener un impacto decreciente en la motivación.

2.3 Modelo de Dos Factores de Herzberg (1957).

Frederick Herzberg desarrolló un modelo de motivación en 1957, donde descubrió que la sensación de logro producía un sentimiento agradable o placentero para el individuo y por el contrario, algunos factores como la política de la compañía era señalada como la causa de sentimientos displacenteros en las personas; por ello, creó su teoría de los *Factores Motivacionales y de Mantenimiento* (Davis y Newstrom, 1991).

Factores Motivacionales

Están relacionados de manera directa con el puesto en sí mismo, el desempeño del empleado, reconocimiento y crecimiento que se asegura a partir del mismo.

Factores de Mantenimiento o Higiénicos.

Se relacionan con el contexto del puesto porque se vinculan, en mayor medida, con el medio que rodea al trabajo.

También Herzberg menciona la existencia de motivadores intrínsecos y extrínsecos de los cuales puede echarse mano para motivar al trabajador. Un Motivador Intrínseco involucra recompensas internas al desempeñar un trabajo, como la satisfacción personal experimentada por el empleado al desempeñar las tareas del puesto, de tal manera que existe una conexión directa entre el trabajo y la recompensa.

Los Motivadores Extrínsecos se refieren a recompensas producidas fuera del trabajo las cuales no ofrecen satisfacción directa en el momento en que éste se realice, un ejemplo de ello puede ser el reconocimiento por parte de la sociedad.

Limitaciones

Este modelo al igual que el anterior no se puede aplicar universalmente; se aplica mejor a los empleados gerenciales, profesionales y de oficina con niveles superiores (Korman, 1974).

Algunos otros autores catalogan al modelo de Herzberg como simplista, pues reduce notablemente el impacto motivacional aparente de la paga, estatus y las relaciones con los demás; y los identifica como factores de mantenimiento, pero no debemos minimizar su importancia como motivadores en algunas personas que deseen ese tipo de recompensas.

Existe otro modelo que propone una jerarquía de necesidades pero modificada a tres niveles, la de Alderfer y se llama:

2.4 El Modelo E-R-G (1969).

Para Alderfer (1969) los empleados inicialmente deberían interesarse en satisfacer sus Necesidades de **Existencia** lo cual se combina con los factores fisiológicos y de seguridad. La paga, las condiciones físicas del trabajo y la seguridad en el puesto, deben apuntar hacia la necesidad mencionada. Por otro lado, las Necesidades de **Relación** se refieren a lograr ser entendido y aceptado por las personas que se encuentran arriba, abajo y en el entorno del empleado, en el trabajo y fuera de él.

Las Necesidades de Crecimiento, se relacionan al deseo de autoestima y de autorrealización, como lo menciona Maslow en su teoría.

Alderfer acepta la probabilidad de que los tres niveles pudieran estar activos en cualquier momento. También sugiere que una persona frustrada en cualquiera de los dos niveles superiores, podría volver a concentrarse en un nivel inferior.

Maslow y Alderfer se centran en las necesidades internas del individuo, en tanto que Herzberg estableció diferencias en las condiciones del puesto que además pudieran requerirse para la satisfacción de las necesidades.

Los tres modelos descritos parecen sugerir: antes de ofrecer una recompensa es útil investigar o descubrir cuál es la necesidad presentada por el empleado o los empleados en ese momento.

Existe otro estudio muy interesante acerca de la motivación en el trabajo, V. Vroom en 1964 expuso sus investigaciones que en conjunto tituló:

2.5 Teoría de la Expectativa y la Valencia (1964).

En ella Vroom (1964) explica que el término valencia se refiere al grado de atracción presentado en una persona hacia cualquier meta o resultado. Antes de llevar a cabo algún plan de acción de manera consciente o inconsciente, la persona asigna valencias a las expectativas respecto a las consecuencias de cada alternativa presentada; es decir, el trabajador se decidirá por un plan de acción que lo conduzcan a alcanzar cierta meta porque los resultados de dicha meta son deseables o positivos para él, y entonces dirige sus esfuerzos hacia la valencia más fuerte o positiva.

Por ejemplo, digamos que una persona a su empleo actual, le asigna una valencia de 1.00, dicha valencia representa el salario actual, oportunidad de ascenso, tipo de trabajo que realiza y compañeros de trabajo, entre otros. A su vez aparecen expectativas con relación a los mismos factores, es decir aparece la oportunidad de otro trabajo; si las expectativas atribuidas a la nueva oportunidad no superan la valencia de 1.00, la probabilidad del empleado a decidirse a conservar su empleo sería mayor que la de dejarlo (Figura 1).

ALTERNATIVAS	CONSECUENCIAS Y VALENCIAS QUE SE ESPERAN				
	Sueldo	Ascensos	Trabajo	Compañeros	TOTAL
Empleo Actual	.25	.25	.30	.20	1.00
Expectativa 1	.30	.25	.09	.10	.74
Expectativa 2	.35	.30	.10	.20	.95

Figura 1. DECISIÓN HIPOTÉTICA SEGÚN LA TEORÍA DE LA EXPECTATIVA Y LA VALENCIA.

2.6 Comparación de los Modelos de Motivación de Maslow y Vroom.

Tanto la teoría de Maslow como la de Vroom hacen hincapié en la motivación como un factor específico del individuo, por lo tanto, desde tal perspectiva, sería difícil generalizar patrones grupales de motivación, como podría ser obtener la satisfacción laboral de un grupo de empleados.

A su vez, tanto Maslow como Vroom tratan de explicar la conducta mediante necesidades internas del individuo, no externas como sería la rotación de personal o el cambio de políticas.

La Teoría de la Escala de Necesidades concluye: lo que dicta la conducta son las necesidades de mayor urgencia, y para la Teoría de la Expectativa y la Valencia tal urgencia surge entre varias necesidades que compiten entre sí. Podríamos decir entonces, que de cierta manera ambas se complementan.

Vroom, para poder investigar las necesidades de los empleados sugeriría pedirles que establezcan una valencia para cada una de las características del trabajo, y las de otras opciones de trabajo, para así poder emprender una línea de acción con mayores probabilidades de éxito.

2.7 David McClelland: El Motivo de Logro, Afiliación y Poder (1960).

En otros estudios acerca de la motivación, David McClelland (1960) de la Universidad de Harvard, desarrolló un análisis acerca de los impulsos de Logro, Afiliación y Poder. Tales impulsos, desde su punto de vista, son los más dominantes en los seres humanos y destacó su importancia para la motivación. Además, los impulsos motivacionales de cualquier individuo, están determinados por el tipo de cultura en que se desarrollaron como son la escuela, tipo de lectura, la religión y la familia (en Davis y Newstrom, 1991).

A continuación se definen y explican los tres impulsos de que nos habla McClelland, ya que se consideran de importancia para el desarrollo de este trabajo, puesto que muchas personas orientan sus esfuerzos a la satisfacción de dichos impulsos.

El Motivo de Logro

Es la necesidad ó impulso experimentado por algunas personas para superar retos y obstáculos con el objetivo de conseguir alguna meta (McClelland, 1960).

Una persona motivada por el Logro, exige más de sí misma, por ello tiene mayor probabilidad de sobresalir entre otras personas. Por ejemplo, los ejecutivos más destacados en su trabajo son aquéllos que por lo regular experimentan grandes impulsos hacia el logro de metas en comparación con los que no se elevan en la compañía rápidamente.

McClelland nos explica: *"Mientras mayor sea el nivel de motivación de Logro, más probabilidades hay de que el ejecutivo se eleve a posiciones de mayor poder y responsabilidad"*. A este tipo de personas les agrada tomar responsabilidades para resolver problemas, encuentran suficiente deleite en llevar a cabo cosas difíciles, pero no tanto como para que les sea imposible alcanzarlas. Tienden a fijarse metas moderadas de logro. Les gusta incurrir en un moderado grado de riesgo, lo bastante grande como para ofrecer cierta excitación, claro, si la ganancia representa algo que valga la pena (Davis y Newstrom, 1991).

El dinero para ellos es sólo un indicador para medir su progreso y comparar sus logros anteriores. Les agrada la retroalimentación de su desempeño, por ello prefieren actividades cuya retroalimentación sea rápida, casi inmediata, precisa e inequívoca. Eligen por lo regular, carreras con claros mecanismos de retroalimentación, como las relacionadas a la gerencia. Su modo de pensar está orientado hacia el futuro, pues son prácticos y cuentan con pensamiento anticipatorio, el cual, les permite en gran medida, una lógica y adecuada predicción. No son conformistas, encuentran difícil

dejar de pensar en el trabajo hasta que lo hayan terminado. Son persistentes, realistas e inclinados a la acción, nunca a la pasividad ni al conformismo. (op. cit.)

Pero curiosamente todos los numerosos atributos antes mencionados, no siempre los hacen más productivos. Cuando la tarea impuesta requiere de cierto grado de inventiva o iniciativa personal, es sumamente probable que dejen atrás a sus competidores; pero si le parece extremadamente difícil de lograr o si la tarea no representa ningún reto, se volverá un trabajador ordinario carente de estímulo (op. cit.).

Las personas, nos dice McClelland, que presentan un mayor motivo de logro se encuentran en la clase media, cuyos empleos se relacionan con el comercio, la gerencia, los profesionistas y los especialistas asalariados. El comercio y la tecnología ofrecen buenos caminos para estimular el motivo de Logro, por ello se da en mayor medida en países industrializados (en Gellerman, 1978).

Existen ciertas características observadas en los empleados con orientación al Logro:

Trabajan duro cuando saben que pueden recibir reconocimiento personal por su esfuerzo. Ponen su empeño en una tarea que tenga moderado riesgo de fracaso y realizan mejor su trabajo cuando reciben retroalimentación sobre su desempeño; siempre y cuando ésta se fundamente en hechos reales y no en percepciones de tipo personal.

Davis y Newstrom (1991) en su libro *La Conducta Humana en las Organizaciones* señalan que los gerentes con motivación hacia el logro "tienden a confiar en sus subordinados, compartir y recibir ideas abiertamente, fijan metas y

esperan que sus empleados estén también orientados hacia el logro de éstas”.

El Motivo de Afiliación

Es el impulso por relacionarse con otras personas y se refleja en el deseo de interactuar socialmente con la gente (McClelland, 1960).

Las personas orientadas hacia el motivo de Afiliación, trabajan mejor cuando se les felicita por su actitud hacia sus compañeros o sus clientes que por su desempeño. Se les debe reconocer por sus actitudes favorables y su cooperación; desean libertad para hacer relaciones y tienden a hacer amistades tanto en el trabajo, como fuera de él, porque obtienen satisfacciones internas rodeándose de amigos. Por el contrario, quienes se sienten motivados por el Logro, buscan asistentes bien capacitados y generalmente no prestan mucha atención a sentimientos personales (Davis y Newstrom, 1991).

El Motivo del Poder

Se define como el impulso por influir en las personas para cambiar situaciones (McClelland, 1960). Existen dos tipos de poder según McClelland, el personal y el institucional; cuando un gerente está motivado por el poder y lo utiliza a favor de la institución, no sólo para sí mismo, entonces será un estupendo dirigente que buscará influir la conducta de los demás de manera positiva, en beneficio de toda la organización (Gellerman, 1978). Dicho en otras palabras, el individuo que esté motivado por el impulso de Poder, puede utilizarlo de manera constructiva o destructiva para la organización.

Independientemente de todos los motivadores antes mencionados, para algunas personas suele ser determinante recibir una amplia compensación económica para

sentirse satisfechas con su trabajo. ¿Qué habrá detrás del dinero para que pueda llegar a ser un motivador por sí mismo?. A continuación revisaremos algunas explicaciones al respecto.

2.8 El Dinero Como Motivador.

El dinero ha llegado a ser un motivador por sí mismo, o también un facilitador de otros motivadores. Para comenzar a explicar el dinero como motivador poderoso, en primer lugar lo señalaremos como *"un medio de Intercambio utilizado para obtener incentivos reales"* (Norman, 1975). Por medio del dinero se pueden satisfacer necesidades básicas como alimento, techo o vestido. Pero enfoquémonos por ahora a su función racional, al dinero como un símbolo el cual, representa cualquier cosa que las personas se sientan motivadas a conseguir.

Saúl Gelleman (1978) en su libro *Motivación y Productividad*, afirma: *"el dinero es un instrumento factible para avanzar en los propios intereses"*. Por medio del dinero pueden cubrirse muchas necesidades; por ejemplo, para los jóvenes cuya educación está por terminar y se encuentran listos para ingresar al mercado laboral, consideran el dinero como un instrumento efectivo para mejorar en forma radical su nivel de vida. Sin embargo, cabe destacar que cuando ya se ha acumulado suficiente dinero, puede volverse menos poderoso como motivador.

El dinero puede simbolizar logro, prestigio, poder o hasta seguridad emocional; por ello el significado atribuido al dinero es tan ambiguo y emocional como el ser humano mismo. Es un medio material con el cual se pueden conseguir tanto valores materiales como emocionales. Se ha encontrado que en los países subdesarrollados el

dinero tiene únicamente la función económica y se convierte en un intermediario o vehículo para obtener seguridad, posición o prestigio, siendo ahí donde comienza a adquirir significado convirtiéndose en un poderoso motivador simbólico (Gelleman, 1978).

El incentivo financiero representa a su vez, una medida de valor pues es indicador de la importancia otorgada al trabajo de una persona; si alguien percibe mayor remuneración económica por su esfuerzo, se infiere que su esfuerzo productivo es más valioso que el de otros. El dinero también puede simbolizar *logro* y *prestigio*; por ejemplo, entre los ejecutivos se acostumbra obtener un salario muy alto, con el fin de permitir que los salarios de los que no están en un puesto similar, sean establecidos de acuerdo a la mayor posición jerárquica de la empresa. El alto sueldo del ejecutivo sirve para mostrar su importancia en la organización y la compensación financiera es por consiguiente, una forma de reconocer el grado de responsabilidad (op. cit.).

El dinero para algunas personas es un motivador por sí mismo, es decir para la mayoría de las personas al parecer, el dinero es importante en cuanto permita satisfacer ciertas necesidades; pero para quienes lo consideran un motivo puro y lo vuelven el principal motivador, se convierte en algo vital que hay que cuidar. Es por ello que cuando los otros lo retienen o no quieren concederlo, sienten la imperiosa necesidad de protegerlo porque se haya en constante peligro, entonces simboliza amor y seguridad es decir, necesidades emocionales. Por lo tanto, el dinero significa lo que cada persona quiera que signifique. Es un seguro satisfactor de necesidades y un medio de intercambio para obtener elementos reales (Norman, 1975).

Es importante señalar que la pérdida de dinero no se experimenta igual en el pobre que en el rico; este último pierde prestigio, poder y el primero pierde alimento. La

pérdida de posición social y del poder afectan directamente el ego de la persona y lesionar el ego puede conducir a las personas a resoluciones extremas como puede ser el suicidio. Por ello, por lo menos desde esta perspectiva, el hombre pobre tiene menos que perder, psicológicamente hablando; además las instituciones asistenciales, los familiares o amigos, (sobre todo en la cultura mexicana) pueden prestar ayuda para obtener lo básico. El rico no pierde comida, pierde el equilibrio de su aparato psíquico (Gellerman, 1978).

En la estructura económica actual, el sueldo y el trabajo van de la mano, ya que la remuneración monetaria puede intercambiarse por cualquier cosa y ésta se obtiene trabajando. Existen varios tipos de salarios (Norman, 1975) dependiendo de las normas que la sociedad desee perpetuar, el tipo de salario se da en función a las relaciones que producen:

- 1.- Salario en función de la producción: Se refiere a la paga en función a la cantidad producida por el trabajador; este tipo de salario motiva al esfuerzo, acentúa las diferencias individuales y mantiene a la seguridad como una responsabilidad personal (Harris, 1987).
- 2.- Salario de acuerdo al tiempo invertido: Por horas, por día, semanas, etc. Este método aplicado en puestos similares, (por ejemplo aplicado a todos los supervisores, o todos los ejecutivos), no considera las diferencias individuales en cuanto a habilidad, lo que hace que se pierda el interés por ser mejor.
- 3.- El Método de salario por antigüedad: Está en función de la duración del servicio de la persona en la empresa. Hace a los jóvenes trabajar por un porvenir seguro pero no

logra que los trabajadores se esfuercen.

4.- Salario sobre la base de la necesidad: Este tipo de salario considera las necesidades de las personas, es decir, si el trabajador contrae matrimonio, aumentan sus necesidades y por consiguiente aumentará su salario. El modelo no alienta la iniciativa individual pero crea mucha seguridad.

No existe un patrón específico que sea el ideal en cuanto a remuneración se refiere. El mejor método depende de las normas éticas que la sociedad quiera perpetuar, por ejemplo, si se quiere perpetuar la seguridad como lo más importante se proporcionará mayor salario a los empleados leales (Gellerman, 1978).

Por otro lado, si la sociedad da mayor valor a la familia, entonces dará un sueldo mejor remunerado a quien mantenga a mayor número de miembros en la familia; pero si por el contrario, la sociedad lo que desea es mayor producción y eficiencia en el trabajo, remunerará considerablemente a los individuos con aspiraciones altas. El único sistema que utiliza el salario para motivar a las personas de acuerdo a sus aptitudes, es el pago en función de la producción. Sin embargo, cabe destacar que tal método no toma en cuenta ni la satisfacción ni la salud del trabajador (op. cit.).

En este punto es importante señalar que en la empresa estudiada se utiliza el pago por quincena laborada, es decir por Tiempo Invertido.

Para resumir, todos los seres humanos trabajamos por distintas razones y estamos motivados de distintas maneras. Hay quienes buscan satisfacer con su salario

necesidades básicas de la vida, como son alimento, casa o ropa; otros buscan satisfacer necesidades para la salud y educación. Algunos persiguen tener lujos, lo cual estaría hablando de necesidades adquiridas. También existe quien únicamente desea una posición social, por último, hay personas que requieren el dinero para ejercer poder.

2.9 Causas que Estimulan al Trabajador a Pedir Aumento de Sueldo

Entre las causas para que el trabajador pida aumento de sueldo están: porque tiene muchas *necesidades no cubiertas* en parte o en su totalidad o también, porque *su trabajo no le agrada*. Las personas exigen grandes incentivos económicos en su trabajo, para así superar en algo las condiciones insatisfactorias del mismo; a su vez, piden menor tiempo de trabajo o reducción de la jornada de trabajo, para no experimentar por mucho tiempo la labor desagradable (Norman, 1975).

Otra causa por lo que los empleados pidan aumento de sueldo es su deseo de equidad y por evitar sentirse explotados (Davis y Newstrom, 1991).

CAPÍTULO III

EL MEXICANO: CONDUCTA Y SATISFACCIÓN LABORAL

*Las ciudades, como los individuos, cambian de voz y de exclamaciones a medida que crecen en edad y en progreso; pasan de la locuacidad de los niños a la parquedad de palabra de las gentes muy ocupadas; mas algunas, y este es achaque latino, cantan al trabajar, aunque su trabajo sea forjar el hierro o degollar reses o rasurar cristianos con efusión de sangre. **

*Ángel De Campo (1906), *Los Ruidos de México*, en Pueblo y Canto, 1991. México: UNAM. p. 159

El propósito de este breve capítulo referente a la cultura del mexicano, es presentar una idea general del marco cultural que rige la conducta del trabajador y mencionar aquellas investigaciones realizadas en el ámbito nacional, las cuales se consideraran importantes para el encuadre del presente trabajo.

La comprensión de la cultura es una variable fundamental a considerar en todo aquel que trabaje con otras personas o tenga a su cargo personal; en la medida en que se adapten las políticas organizacionales y se logren comprender la manera de actuar, las actitudes, y necesidades de los diferentes tipos de personalidad observados en nuestro país, podremos crecer y desarrollarnos, motivar eficientemente al personal y ofrecer una mejor calidad de vida laboral. Todo, con el fin de estar mejor preparados para afrontar los cambios económicos. Los retos actuales exigen de nosotros mayor cuidado en este sentido, en beneficio de cada una de las personas integrantes de la nación y por lo tanto, en beneficio del país mismo.

No existen muchos estudios que respalden la conducta del mexicano en su trabajo, sin embargo los resultados obtenidos al respecto son muy interesantes; por ejemplo, Arias Galicia (1964 y 1966) en un estudio con obreros, vendedores y oficinistas, concluye que la Jerarquía de Necesidades de Maslow (apartado 2.2) funciona diferente en nuestro país porque las necesidades más motivantes para estos trabajadores son las necesidades de estima, seguidas por las de seguridad (en Arias, 1977).

En otra investigación efectuada en 1965, McGinn, Harsburg y Ginsburg observaron en estudiantes preparatorianos de Michigan y de Guadalajara, diferencias en la tendencia a romper con amistades si se estaba en desacuerdo con ellas; concluyeron que los estudiantes de Michigan tienen mayor tendencia a romper con amistades si están en desacuerdo y los mexicanos están más dispuestos a cambiar de opinión o a ceder antes de romper con las amistades (op. cit.).

Tres años después, Zurcher (1968) en un estudio comparativo efectuado en empleados bancarios mexicanos y estadounidenses encontró que en comparación con los norteamericanos, los empleados y funcionarios mexicanos consideraron más valiosas las obligaciones amistosas (op.cit.).

De los dos anteriores estudios se distingue la importancia del motivo de Afiliación para los mexicanos (McClelland, ver apartado 2.7).

En estudios con gerentes, Arias Galicia en 1969, en primer lugar encontró insatisfacción en cuanto a la seguridad en el empleo, después en autonomía y en tercer lugar en autorrealización. La investigación incluyó la necesidad de autonomía porque los gerentes requieren dicho factor para la toma de decisiones (op. cit.).

Por lo que se refiere al nivel jerárquico y al clima laboral, Ramírez Olvera y Hernández Márquez (1990) hallaron que mientras mayor sea el nivel jerárquico, mayor satisfacción hay hacia el trabajo. La explicación dada fue: como los gerentes ocupan niveles altos y en ellos se pueden cubrir necesidades más complejas tales como logro, autodesarrollo, mayor status y responsabilidad, entre otros, el efecto es una percepción

del clima más favorable comparada con la de las personas que ocupan puestos de menor jerarquía.

Por otro lado, Argyris (1967) señala la incongruencia entre las características de una persona madura y el comportamiento esperado de los empleados en las organizaciones, al respecto Arias Galicia (1977) menciona, *"existe una incongruencia básica entre las características de una persona adulta, madura emocionalmente y las características de las organizaciones tradicionales"*, tomando en cuenta que las organizaciones mexicanas son, en general, organizaciones de tipo tradicional es decir, con organización lineo-funcional, comunicación en forma vertical donde sólo por medio del supervisor se transmiten todas las decisiones organizacionales, estilo de liderazgo autócrata, etc. (Münch y García, 1984; Harris, 1987). Tal incongruencia se refiere según Argyris, a que las personas occidentales al madurar tienden a:

1. Cambiar estados de pasividad hacia estados de actividad creciente.
2. Evolucionar de estados de dependencia, hacia estados de relativa independencia.
3. Adquirir mayor variedad de conductas.
4. Presentar intereses profundos, a diferencia de lo que ocurre en la edad temprana.
5. Fijarse metas a largo plazo.
6. Ocupar posiciones semejantes o superiores a las de los individuos de su rango o edad, evolucionando de posiciones de subordinación características de etapas anteriores al desarrollo.
7. Desarrollar su conciencia y ejercer control sobre sí mismos.

A pesar de lo anterior, en las organizaciones se espera que el trabajador se comporte como una persona completamente inmadura pues se le pide:

1. Tener un mínimo de control sobre el trabajo y su medio.
2. Ser pasivo, dependiente y subordinado.
3. Fijar únicamente metas a corto plazo.
4. Tener y perfeccionar el empleo de actividades superficiales y,
5. Proporcionar niveles de producción específicos, en condiciones que dan lugar a desajustes psicológicos.

Es urgente realizar cambios en las organizaciones mexicanas y por consiguiente en el comportamiento de los líderes y de los integrantes de dichas organizaciones; para ello es prudente comenzar por hacer investigación en las organizaciones mexicanas, con las personas que componen las organizaciones, para no seguir importando modelos que no nos explican del todo, sacar mejor partido de nuestras virtudes y superar nuestras dificultades.

La Doctora Isabel Reyes Lagunes de la UNAM, ha realizado investigaciones acerca de la medición de la personalidad en México y señala que no debemos seguir importando parámetros de medición los cuales no han sido elaborados para nosotros y no van de acuerdo a nuestro contexto cultural es decir, no nos explican. Así mismo afirma: la gran mayoría de las pruebas utilizadas actualmente en las empresas mexicanas, no han sido debidamente confiabilizadas ni estandarizadas en nuestro país y además tienen errores de traducción, acarreamos por consiguiente, graves errores en la selección de personal y con ello el deficiente aprovechamiento de los recursos

humanos (Reyes Lagunes, 1998).

El mexicano como todo ser humano, a lo largo de la historia ha ido evolucionando en todos los ámbitos de su existencia; por ello, existen teóricos cuyo esfuerzo se han orientado a explicarlo desde la época de la conquista. Así mismo, se ha tratado de establecer el perfil o los perfiles del mexicano más comunes existentes en nuestro país. Entre los teóricos actuales de la psicología del mexicano más destacados, está Rogelio Díaz-Guerrero cuyo libro, *Psicología del Mexicano* (1967, 1994), expone la existencia de 4 tipos básicos o formas de ser del mexicano, el pasivo y obediente-afiliativo, el rebelde activamente autoafirmativo, el mexicano que tiene un control interno activo y finalmente el de control externo pasivo. Por otro lado a partir del autoconcepto expuesto por Díaz-Guerrero, Valdéz y Reyes Lagunes en 1992 establecieron 7 formas de ser o tipos del mexicano: Social Afiliativo, Pasivo Agresivo, Romántico, Rebelde Autoafirmativo, Obediente Afiliativo, el de Control Moral Interno y por último el de Control Interno Instrumental (Reyes Lagunes, 1998).

Existen materiales y herramientas validadas y confiabilizadas elaboradas para ser aplicadas en personas que pertenecen a nuestro ámbito cultural, cuya utilidad es determinante para el Psicólogo en el área laboral. Sin embargo, es de vital importancia realizar más estudios en el ámbito nacional, en las empresas mexicanas, con el fin de comprender la conducta del mexicano en el trabajo y con ello trabajar en los puntos débiles de su personalidad, crecer y desarrollar el potencial humano dentro y fuera del área laboral, no sólo para bien de cada individuo sino también para superar los retos actuales a los que se enfrentan las organizaciones en beneficio del país mismo.

RECAPITULACIÓN DEL MARCO TEÓRICO

Con el fin de dar al lector una revisión general del marco teórico que se ha considerado en la presente investigación, resulta conveniente recapitular algunos aspectos importantes.

El propósito de esta revisión bibliográfica ha sido presentar de manera breve y lo más ordenada posible, los elementos que han dado estructura al estudio y que se consideraron en la interpretación de los resultados que obtenidos.

En el capítulo I se han revisado diversos puntos importantes concernientes a la satisfacción laboral donde se mencionaron diferentes teóricos y estudios relevantes acerca en ella, los beneficios de estudiar la satisfacción de los empleados así como de estudiarla en las personas que ocupan puestos en la supervisión, la gerencia y la dirección.

Posteriormente en el capítulo segundo, se trató el tema de la motivación humana donde se incluyeron diferentes teorías de la motivación las cuales nos apoyaron para entender por qué trabajan las personas, ello a la vez permitió delimitar aquello que puede dar satisfacción en el empleo.

Finalmente, en el capítulo III se revisaron algunas investigaciones hechas en México así como la percepción de algunos autores respecto al tema de la Psicología del mexicano y la conducta laboral, llegándose a la conclusión que la cultura establece un efecto importante en la conducta de todo trabajador y que es imprescindible realizar más estudios en las empresas nacionales.

A continuación, en el siguiente capítulo, se presentan todos los aspectos de carácter metodológico considerados en este estudio.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

*Parménides. —..En una palabra, cualquiera que sea la cosa que supongas existiendo o no existiendo... debes indagar lo que la sucederá con relación a sí misma, con relación a cada una de las cosas que quieras considerar... Solo procediendo de este modo te ejercitarás de una manera completa y discernirás claramente la verdad. **

• Platón, Diálogos, España Edaf, p. 250.

La satisfacción laboral está conformada por una serie de factores, por lo tanto, para poder cuantificarla, es necesario medir cada uno de ellos (Smith, 1979). Dichos factores pueden variar dependiendo del tipo de organización e intereses personales de los empleados, entre otros. Basándonos en la revisión bibliográfica realizada tanto en teorías de la motivación como de varios estudios referentes a la satisfacción laboral, se infiere la existencia de diferencias en cuanto a los diversos factores de satisfacción entre las personas que ocupan los puestos directivos, de supervisión y gerenciales, en donde se espera que los empleados con mayor jerarquía presenten una mayor satisfacción en su trabajo.

4.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Por medio del Índice Descriptivo del Trabajo IDT ¿será posible saber si en los cinco factores antes mencionados, la satisfacción es diferente para los supervisores, los gerentes y directivos pertenecientes a una empresa bancaria?. Basándose en lo anterior se plantearon las siguientes hipótesis como posible respuesta al problema.

4.2 HIPÓTESIS.

La Hipótesis de Trabajo considerada en el presente estudio fue: *Si se aplica el IDT como medida de satisfacción, entonces será posible delimitar el grado de satisfacción de los supervisores, gerentes y directivos del área de Tarjeta de Crédito de una empresa bancaria. Como se midieron cinco factores de satisfacción, se elaboraron cinco hipótesis alternas con las hipótesis nulas correspondientes para cada factor medido:*

H1. Existen diferencias significativas en cuanto a la percepción del factor *Trabajo* entre supervisores, gerentes y directivos. Es decir, se espera que en el factor trabajo, los trabajadores que pertenecen al puesto de supervisor, gerente y directivo, tengan diferencias de satisfacción entre sí.

H1-o. No existen diferencias significativas en el factor *Trabajo* entre supervisores, gerentes y directivos. O sea que la satisfacción en el factor Trabajo será similar estadísticamente entre supervisores, gerentes y directivos.

H2. Existen diferencias significativas en la percepción del factor *Superior* entre supervisores, gerentes y directivos. Por lo tanto se espera que los que pertenecen al puesto de supervisor, gerente y directivo, presenten diferencias significativas en dicho factor.

H2-o. No existen diferencias significativas en el factor *Superior* entre supervisores, gerentes y directivos. Siendo entonces que la satisfacción el factor Superior es muy parecida entre supervisores, gerentes y directivos.

H3. Existen diferencias significativas en cuanto a satisfacción por *Compañeros* de trabajo entre supervisores, gerentes y directivos. En otras palabras se espera que haya diferencias significativas en cuanto al factor Compañeros en los niveles jerárquicos antes mencionados.

H3-o. No existen diferencias significativas en cuanto a satisfacción por *Compañeros de trabajo* entre supervisores, gerentes y directivos. Por lo tanto la satisfacción en el factor *Compañeros* no es diferente entre supervisores, gerentes y directivos.

H4. Existen diferencias significativas en satisfacción por *Salario* entre supervisores, gerentes y directivos. Es decir, la satisfacción por *Salario* es diferente entre los supervisores, gerentes y directivos.

H4-o. No existen diferencias significativas en satisfacción por *Salario* entre supervisores, gerentes y directivos. O sea, la satisfacción por *Salario* será parecida tanto en supervisores como en gerentes y directivos.

H5. Existen diferencias significativas en el factor *Ascensos* entre supervisores, gerentes y directivos. Dicho de otra manera, los empleados pertenecientes al puesto de supervisor, gerente y directivo, presentan diferencias significativas en lo referente a satisfacción por *Ascensos*.

H5-o. No existen diferencias significativas en el factor *Ascensos* entre supervisores, gerentes y directivos. En otras palabras, la satisfacción en el factor *Ascensos* es parecida, estadísticamente hablando, entre los supervisores, los gerentes y los directivos.

4.3 VARIABLES Y DEFINICIONES OPERACIONALES

De acuerdo con lo señalado en las hipótesis de trabajo, se tomaron las siguientes variables para ser consideradas dentro de la investigación:

VARIABLE INDEPENDIENTE

Categorías Jerárquicas

Definición operacional: Diferencias referentes a la categoría o nivel jerárquico del puesto que ocupen en el organigrama empresarial. Para fines de este trabajo, los puestos que se exploraron están divididos en tres categorías:

DIRECTOR Y SUBDIRECTOR.- Son las personas que ocupan el puesto de mayor jerarquía en el área de Tarjeta de Crédito. Tienen mayor autoridad, poder de decisión y responsabilidad que los que ocupan otros puestos. En la presente investigación a las personas que pertenecían a alguno de estos dos puestos se les denominó *DIRECTIVOS*, dado que en ambos puestos se desempeñaban tareas y obligaciones semejantes.

GERENTE.- Personas que Trabajan en el área de Tarjeta de Crédito cuyo puesto en el organigrama empresarial se denomina gerente, cuya jerarquía es mayor a la del puesto de supervisor y menor a la de los directivos.

SUPERVISOR.- Puesto ocupado por las personas pertenecientes al área de Tarjeta de Crédito cuya jerarquía en el organigrama empresarial es menor a la de los gerentes pero mayor a la de los empleados en general.

VARIABLE DEPENDIENTE

Satisfacción Laboral

Definición operacional: Percepción experimentada por el trabajador hacia cinco aspectos relacionados con su labor en la organización: Trabajo, Superior, Compañeros, Salario y Ascensos. Dichos aspectos son a su vez, variables dependientes específicas cuyas definiciones operacionales son:

- 1.- *Trabajo:* Esta variable se define como la percepción experimentada por el trabajador hacia su actividad laboral, es decir, a las tareas que realiza y el contenido de su trabajo como aburrido, respetado, fatigoso, etc.
- 2.- *Superior:* Se refiere a la percepción del trabajador hacia su jefe inmediato como perezoso, inteligente, descortés, etc.
- 3.- *Compañeros:* Está definida como la percepción experimentada por el trabajador hacia las personas con las cuales trabaja y las relaciones establecidas con ellos, por ejemplo, rápidos, leales etc.
- 4.- *Salario:* Se define como la percepción experimentada el trabajador hacia la remuneración económica recibida y hacia su capacidad de adquisición como es, ingresos adecuados para los gastos normales, etc.
- 5.- *Ascensos:* Esta variable se refiere a la percepción de un trabajador hacia la posibilidad de cambiar de puesto en la empresa con un mejor nivel jerárquico dentro de la organización y con mayor ingreso económico como sería, ascensos poco frecuentes, buenas oportunidades de ascensos, etc.

4.4 POBLACIÓN, MUESTRA Y SUJETOS

La Población estudiada pertenecía al área de Tarjeta de Crédito TC, de una empresa bancaria de la Ciudad de México, la cual constaba de un total de 227 personas (ver Tabla 1). Con el fin de conservar su anonimato, a lo largo de la investigación será identificada como *empresa bancaria*. Dicha población estaba dividida de manera general en seis puestos diferentes: Director General, Director, Subdirector, Gerente, Supervisor y Empleado (con diferentes categorías).

Tabla 1
POBLACIÓN

Puesto	Número De Personas En El Puesto
Director General del Área de TC	1
Director	3*
Subdirector	7
Gerente	10
Supervisor	8
Empleado	199

*Una de las vacantes para el puesto de director no estaba ocupada en el momento del estudio.

MUESTRA:

De manera intencional, para la realización del presente estudio, se escogieron para participar un total de veintisiete personas, todas las pertenecientes a los puestos de supervisor, gerente, subdirector y director del área de Tarjeta de Crédito. El tipo de muestra utilizado fue *intencional estratificada*, (Croxtton F.E. y Cowden, 1962) ya que los estratos se dividieron según el puesto de los sujetos.

No se siguió ningún muestreo para seleccionar la empresa. La razón subyacente a este punto tuvo su origen en la dificultad existente en el medio empresarial para permitir el acceso a sus instalaciones y dar tiempo a los trabajadores para responder el instrumento.

SUJETOS:

A continuación en las tablas 2, 3, 4 y 5 se exponen las principales características de los sujetos que amablemente participaron en esta investigación.

Tabla 2

NÚMERO DE CASOS POR CATEGORÍA Y SEXO.

CATEGORÍA Jerárquica	Núm. de Casos	Núm. De Personas del Sexo:	
		Fem.	Masc.
SUPERVISORES	6	0	6
GERENTES	10	4	6
DIRECTIVOS	5	0	5

En la tabla 2 se señalan tanto el número de casos por categoría jerárquica estudiada, como el número de personas pertenecientes al sexo femenino y masculino. Cabe destacar la existencia de sólo 4 mujeres en la muestra y todas eran gerentes; la razón de ello no pudo ser esclarecida por la persona que fungió como nuestro contacto en la empresa.

Sin embargo, los resultados estadísticos más recientes de la Encuesta Nacional de Empleo Urbano (del cuarto trimestre de 1990 en 16 ciudades mexicanas), afirman que sólo el 33.7% de la población económicamente activa son mujeres; de las cuales 35.6% pertenecían al D.F., 34.4% a Guadalajara; Matamoros contaba con 34.1% y Ciudad Juárez con 34.0%. (INEGI, Marzo de 1991). De lo cual se infiere, la existencia un porcentaje mucho menor de mujeres que ocupan puestos a nivel gerencia y si en

nuestra muestra representan el 14.8%, quizá sea un ejemplo de la situación laboral que para las mujeres impera actualmente. En la sección dedicada a la discusión de los resultados, se mencionan y discuten algunas investigaciones al respecto.

Tabla 3

RANGO DE EDAD DE LOS SUJETOS POR CATEGORÍA JERÁRQUICA.

CATEGORÍA JERÁRQUICA	Número de Personas por Rangos de Edades						
	18-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55
SUPERVISORES	2	3	3	0	0	0	0
GERENTES	1	0	5	3	1	0	0
DIRECTIVOS	0	1	3	3	1	0	1

La tabla 3 nos indica cuantas personas pertenecen a los rangos de edad mostrados en la segunda línea, divididos por categoría jerárquica. Podemos notar que todos los supervisores tienen menos de 36 años de edad, mientras la mitad de la muestra de los gerentes tiene entre 31 y 35 años, sólo hay una persona para cada uno de los rangos de 18 a 25 y de 41 a 45 años, y 3 en el de 36 a 40 años. En cambio los directivos nada más cuentan con una persona de 26 a 30 años, así mismo para cada rango de 41 a 45 y 51 a 55. La mayoría de los directivos tiene entre 31 y 40 años de edad lo cual, por cierto, es un rango menor al hallado en un estudio realizado por el

ITESM (1991), donde el promedio de edad de los ejecutivos mexicanos era de 43 años. En el capítulo dedicado a la discusión se ampliarán tales hallazgos.

En otro tipo de estudios, se ha encontrado en países de América Latina, la escolaridad es una de las causas de desigualdad del ingreso; así mismo, las oportunidades de conseguir mejores empleos aumentan a medida que aumenta la escolaridad (Lusting, 1997). Lo cual va en línea con algunos casos que muestra la tabla 4; allí se indica el grado académico alcanzado por las personas de nuestra muestra, por categoría jerárquica.

Tabla 4

NIVEL ACADÉMICO ALCANZADO POR CATEGORÍA JERÁRQUICA

CATEGORÍA JERÁRQUICA	Preparatoria o Vocacional	Licenciatura	Posgrado
	Número de Personas		
SUPERVISORES	6	2	0
GERENTES	2	5	3
DIRECTIVOS	0	7	2

La mayoría de los supervisores alcanzó únicamente el grado escolar de preparatoria o vocacional y sólo 2 tienen estudios de licenciatura terminados. En el caso de los gerentes la mitad de ellos tiene licenciatura, 3 poseen estudios de posgrado y 2 cuentan con preparatoria o vocacional. De los directivos, casi todos tienen licenciatura exceptuando a 2 que cuentan con estudios de posgrado.

Tabla 5

SALARIO MENSUAL POR CATEGORÍA JERÁRQUICA

CATEGORÍA JERÁRQUICA	3 mil pesos	5 mil pesos	8 mil pesos	12 mil pesos	15 mil pesos	20 mil pesos	25 mil pesos	Más de 30 mil pesos
SUPERVISOR	8	0	0	0	0	0	0	0
GERENTE	1	3	3	0	0	0	0	0
DIRECTIVO	0	0	0	1	2	3	2	3

En cuanto a salario mensual recibido por categoría jerárquica, la tabla 5 nos informa que todos los supervisores perciben de 3 a 5 mil pesos, 2 de ellos comentaron durante la aplicación del instrumento que recibían \$2,969.00 al mes. De los gerentes, uno percibe de 3 a 5 mil al mes, 3 de ellos ganan de 8 a 10 mil pesos mensuales y 6 gerentes obtienen de 5 a 8 mil pesos. Los directivos, como era de esperarse, obtienen los mayores salarios, sólo uno gana de 12 a 15 mil pesos así mismo, uno obtiene más de 10 mil pesos al mes. 2 ganan de 15 a 20 mil pesos lo que también sucede el rango de 25 a 30 mil pesos. Por último 3 directivos perciben de 25 a 30 mil pesos mensuales.

Existen ciertas características de la muestra que nos despiertan algunas inquietudes, las cuales sería importante indagar pues podrían repercutir en la satisfacción de las personas. Por ejemplo: ¿Por qué hubo tan pocas mujeres?. ¿Existe relación entre escolaridad y salario recibido?, ¿Cuál es la edad promedio en México de los directivos?. Por ello, en el apartado dedicado a la discusión de los resultados, se analiza la relación de tales variables sociodemográficas y algunos estudios relacionados al tema.

4.5 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se considera que la presente investigación es un estudio de campo porque se realizó en la empresa antes mencionada. Se ha elegido un diseño *Ex post facto* de comparación *estática* (Stanley y Campbell, 1966) con el fin de lograr la comparación entre los tres grupos en los cinco factores de satisfacción necesarios para probar la hipótesis de trabajo planteada al inicio de este capítulo.

Se dice que es un diseño *Ex post facto* porque las condiciones ya estaban dadas; siendo el estudio efectuado en un escenario natural, no se estableció tratamiento alguno pues se midió algo que ya había pasado. Lo *estático* se refiere a que aunque se seleccionaron tres categorías de puesto, la población estudiada ya estaba formada (Castro, 1975).

Así mismo, se hizo uso de un *método diferencial comparativo* puesto que se trabajó con variables ya existentes donde se establecieron los distintos valores que presentaban, con el objeto de medir los efectos de la variable dependiente (Martínez Hernández, 1994).

4.6 INSTRUMENTOS EMPLEADOS

Se utilizó un cuestionario estructurado, de tipo lápiz-papel, compuesto por dos partes:

La primera fue un cuestionario con preguntas de opción múltiple, cuyo propósito era extraer datos demográficos considerados relevantes para este estudio como edad, sexo, tiempo de trabajar en la empresa, etc. (En la sección de anexo se encuentra el instrumento completo).

La segunda parte consistía en un formato que explora la satisfacción del trabajador a partir de cinco áreas ó aspectos de su trabajo; dicho instrumento se llama **Índice Descriptivo del Trabajo IDT**, elaborado por la Doctora Patricia Cain Smith (1979).

Descripción del IDT:

El IDT mide la satisfacción en cinco áreas de cualquier trabajo:

- 1.- Tipo de Trabajo.
- 2.- Supervisión (Superior para fines de este trabajo).
- 3.- Compañeros de Trabajo.
- 4.- Salario.
- 5.- Oportunidades de Promoción ó Ascensos.

Para cada sección existe una lista de palabras ó frases cortas donde a la persona que responderá el formato, se le pide que indique si la palabra o frase se aplica al aspecto particular de su trabajo. Por ejemplo: En la sección de Ascensos, se le pide que anote una "S" (que indica sí), del lado izquierdo de la frase. Si la palabra no

describe o no representa sus oportunidades de ascenso, deberá anotar una "N" (que quiere decir no) en el espacio indicado. En el caso de no poder decidir, se pide anotar una "I" de indeciso, en el espacio indicado.

El formato del IDT se utiliza de esta manera para reducir al mínimo las opciones de respuesta (3 opciones).

Confiabilidad y Validez del IDT:

La confiabilidad de consistencia interna de los cinco factores se efectuó basándose en las respuestas obtenidas de 80 empleados varones de dos plantas electrónicas por medio de correlaciones corregidas para escalas divididas en dos mitades, obteniéndose una confiabilidad que va de 0.80 a 0.88. El IDT da medidas de la satisfacción de cinco aspectos distintos del trabajo, diferenciables unos de otros ya que la correlación promedio entre los diferentes factores fue de casi 0.37.

Por otra parte, los factores con relación a otras medidas de satisfacción, tienen en promedio $r=0.70$ lo cual representa una alta correlación entre ellos, es decir, el IDT tiene validez como medida de satisfacción (Smith, 1979).

En México y en países de Latinoamérica, el Doctor Fernando Arias Galicia, de la Universidad Nacional Autónoma de México, ha realizado estudios utilizando el IDT (Arias, 1990), incluso lo ha ido perfeccionando respecto a algunos reactivos que no estaban del todo claros, y ha llegado a la conclusión que es un instrumento confiable y válido en los países investigados.

Ventajas del IDT como medida de satisfacción:

Está dirigido hacia áreas específicas de la satisfacción en lugar de una satisfacción general; lo que nos evita ambigüedades o equivocadas generalizaciones.

Para responderse requiere de un nivel oral sencillo en cuanto a estructura del lenguaje, por ello a la persona que responde, se le facilita la comprensión del sentido general de la oración o palabra que se le está presentando.

Se responde rápidamente permitiendo al trabajador regresar a sus labores en breve, (factor primordial para las empresas).

El IDT pide a la persona describir cinco aspectos de su trabajo, no tan solo si está satisfecho o no respecto a ellos. Gracias a la descripción de su trabajo podemos inferir o deducir su satisfacción (Smith, 1979).

4.7 PROCEDIMIENTO

Esta investigación se llevó a cabo en cuatro etapas generales, la primera que llamaremos de *pre-investigación*, consistió en el proceso de revisar bibliografía donde se recopiló material de bibliotecas y librerías relacionados al tema de la satisfacción laboral, donde además se buscó un instrumento de medición adecuado para la variable dependiente. Así, se eligió un instrumento que fuera válido y confiable en nuestro país, que evaluara varios aspectos del trabajo y en donde además se incluyera el factor compañeros de trabajo, pues, de acuerdo con la bibliografía revisada es importante evaluar tal factor por ser parte esencial en la motivación del trabajador en la cultura nacional. En esta primera etapa también se logró obtener una breve charla con el Dr. Fernando Arias Galicia acerca del tema de la investigación y el instrumento IDT.

Una vez conformado el marco teórico y definido el instrumento, se procedió a la segunda etapa denominada etapa de *aplicación*, donde se elaboró y se aplicó el instrumento a una empresa bancaria ubicada en la ciudad de México. El instrumento se aplicó al total del personal de los puestos de supervisor, gerente, director y subdirector del área de Tarjeta de Crédito, dicho procedimiento de aplicación constó de dos partes:

En la primera se acudió a la oficina de cada uno de los directores y subdirectores del área y como tenían mucho trabajo, se les aplicó el instrumento en su tiempo disponible; por tal motivo, para poder proporcionarles una breve explicación sobre el objetivo del estudio y la manera de contestarlo se esperó a que se desocuparan de 5 a 30 minutos. La explicación en todos los casos fue la siguiente:

"La Universidad Femenina de México está llevando acabo un estudio acerca de la satisfacción en el trabajo con el fin de conocer aquellos aspectos de su trabajo donde encuentran satisfacción. El cuestionario que se les entregará consta de dos partes, en la primera se les pide que respondan a preguntas como tiempo de trabajar en toda su vida, sexo y edad, que servirán para el análisis estadístico de los datos. Y la segunda parte consta tan sólo de dos hojas que tienen algunas palabras o frases cortas en donde deberán indicar si ellas describen o no a su trabajo. Si surge alguna duda por favor háganla saber e iré a responderla personalmente. Se les pide también honestidad en sus respuestas y no anotar su nombre ya que el estudio es estrictamente anónimo".

Para la segunda parte del procedimiento de aplicación, se pidió el apoyo del subdirector (quien había sido el contacto), para que citara a algunos subdirectores, a los cuales no se les pudo aplicar el instrumento el primer día, a todos los gerentes y supervisores en una sala de juntas, donde acudieron en su tiempo disponible uno por uno o en pequeños grupos de dos a cuatro personas y como en el caso de los directores y subdirectores de la primera etapa se les proporcionó una breve explicación sobre la finalidad del estudio. Una vez que terminaban de contestar el instrumento se incorporaban a sus labores, cada cual a su propio tiempo sin esperar a los demás compañeros. El tiempo de respuesta fue menor a 15 minutos y mayor de 6 minutos.

La recopilación total de los datos se llevó acabo en dos días hábiles, de 9 de la mañana a 2 de la tarde.

Una vez recopilados todos los instrumentos respondidos, en la tercera etapa llamada *obtención de resultados* se procedió a su calificación, donde cada escala contaba con una puntuación de 3 a las respuestas que describían el trabajo de manera favorable o positiva, 0 a las que describían el trabajo de manera negativa o desfavorable y 1 a las que fueron marcadas con la letra I.

Cabe mencionar que tanto la calificación de las pruebas como el procesamiento de los datos se realizó en el programa estadístico SPSS (ver apartado resultados). La información se capturó cuatro veces, caso por caso, con el fin de asegurar la congruencia total de los resultados con las respuestas del instrumento. En esta etapa también se contó con la valiosísima ayuda del Dr. Arias Galicia tanto en la revisión final de la captura de los datos como en el manejo del programa SPSS.

4.8 ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS DATOS

Los resultados de la presente investigación fueron obtenidos por medio del Paquete Estadístico Aplicado a las Ciencias Sociales SPSS (Nie N., Hull C., Jenquins Steinbenner, K., Bent, D. 1975). Para procesar la información se llevaron a cabo dos etapas: el análisis descriptivo y el análisis inferencial (ver Resultados). En la primera parte se obtuvieron las medidas de tendencia central y medidas de dispersión por reactivo y por factor de cada caso como la media, varianza, desviación estándar, el coeficiente de confiabilidad de los resultados obtenidos por factor y el análisis de la varianza (Guilford, 1984). En la segunda etapa, se hizo uso de una prueba de tipo Post Hoc: el *Análisis de Scheffé* (Quinn McNemar, 1969; Class y Stanley, 1986), la cual por medio de una comparación múltiple entre los resultados por factor y por cada una de las tres categorías jerárquicas permitió determinar entre cuáles categorías había diferencias significativas con .05 de nivel de significación. En el capítulo VI el lector puede encontrar más detalles al respecto.

4.9 CRITERIOS DE INCLUSIÓN Y EXCLUSIÓN.

CRITERIO DE INCLUSIÓN:

Todas las Personas del área de Tarjeta de Crédito que ocupan los puestos de Supervisor, Gerente, Subdirector y Director. (Con excepción de la vacante de Director no ocupada en el momento del estudio).

CRITERIO DE EXCLUSIÓN:

Todas las personas que no ocupan los puestos antes mencionados como son Empleado y Director General.

4.10 ESCENARIO.

Dado que para las investigaciones de tipo Ex post facto es importante, en este apartado se presentará una breve descripción de la empresa para establecer las particularidades del escenario donde se llevó a cabo la investigación. En la realización de esta descripción, se hizo uso de la *observación informal* efectuada en medio ambiente laboral donde se desarrolló la aplicación del instrumento. Cabe mencionar que para poder realizar el estudio se consiguió un contacto directo con uno de los subdirectores del área de T.C. en la empresa mencionada (apartado 4.4).

Durante la explicación dada para responder el instrumento se pudo observar en las personas que conformaron la muestra, un nivel de comprensión bastante rápido lo cual, pudiera denotar su nivel de inteligencia o la costumbre de trabajar bajo presión, pues la mayoría (19 de 27 personas) respondió sus cuestionarios en un tiempo promedio de 7 minutos.

La empresa contaba con instalaciones amplias y limpias, con aire acondicionado y música ambiental. Todas las personas del área tenían su propio lugar y computadora. A algunas personas pareció complacerles saber de su participación en el estudio de satisfacción en el trabajo, pero a otras (la mayoría) pareció disgustarles el hecho de tener que apartarse de sus tareas para contribuir al estudio, otras más, manifestaron desconfianza y pedían mayor explicación acerca del motivo de la investigación, pero se mostraban conformes al confirmar que el instrumento era anónimo y al escuchar que el manejo de los resultados sería absolutamente confidencial.

RESULTADOS

*Mas no permaneceré mucho en esta ignorancia,
que miraría como un mal;
sino que bien pronto va a desvanecerse... **

- Platón, Diálogos. España: EDAF, p. 107

Los resultados de la presente investigación fueron realizados por medio del Paquete Estadístico Aplicado a las Ciencias Sociales SPSS (Nie N., Hull C., Jenquins Steinbener, K., Bent, D. 1975). Para la obtención de los resultados se llevaron a cabo dos etapas, el análisis descriptivo y el análisis inferencial:

1).- Análisis Descriptivo:

El objetivo de esta primera parte fue obtener las medidas de tendencia central y medidas de dispersión por reactivo y por factor de cada caso, como la media, varianza y desviación estándar y el coeficiente de confiabilidad de los resultados obtenidos por factor. La tabla 6 (página siguiente) nos muestra por separado cada uno de los resultados de las categorías jerárquicas por factor.

Tabla 6
PUNTUACIONES MEDIAS, DESVIACIÓN ESTÁNDAR Y ERROR ESTÁNDAR POR
FACTOR Y CATEGORÍA JERÁRQUICA.

V. DEPEND.	V. INDEP.	MEDIA	DESV. STD.	ERROR STD.
Trabajo	Supervisor	44.3750	2.9731	1.0511
	Gerente	43.8000	4.9171	1.5549
	Directivo	49.1111	2.6194	.8731
Superior	Supervisor	50.1250	2.8504	1.0078
	Gerente	47.1000	6.4885	2.0518
	Directivo	50.4444	7.5847	2.5282
Compañeros	Supervisor	45.7500	2.2520	.7962
	Gerente	38.4000	10.5746	3.3440
	Directivo	44.6667	4.4441	1.4814
Salario	Supervisor	19.7500	9.5879	3.3898
	Gerente	16.0000	9.3808	2.9665
	Directivo	32.8889	11.0955	3.6985
Ascensos	Supervisor	48.0000	7.0102	2.4785
	Gerente	34.4000	19.0158	6.0133
	Directivo	38.6667	15.7162	5.2387

* La puntuación máxima posible es 54, mientras la mínima es de 0.

Al comparar las puntuaciones medias pudimos observar que todas las categorías jerárquicas presentaban diferencias pero como aún no sabemos si eran significativas, procedimos a realizar el análisis de la varianza. A su vez, se consideró importante controlar además de nuestras variables dependiente e independiente, las variables edad, sexo, antigüedad en la empresa, sueldo y tiempo invertido en llegar al trabajo;

encontrándose correlación únicamente entre la jerarquía y el salario (Pearson .997) entonces se decidió dejar sólo jerarquía. Determinamos también el coeficiente de confiabilidad de los resultados obtenidos por factor, lo que nos permitió conocer qué tanto nuestros resultados fueron consistentes en la muestra seleccionada, obteniéndose las siguientes puntuaciones (ver Tabla 7).

Tabla 7

PROMEDIOS DE LA MEDIA, VARIANZA, DESVIACIÓN ESTÁNDAR Y
COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD POR FACTOR MEDIDO.

FACTOR	MEDIA	VARIANZA	DESV EST.	COEF CONFIAB.
Trabajo	45.7407	38.8143	6.2376	.3561
Superior	48.4444	30.1795	5.4936	.7058
Compañeros	43.2222	68.7949	7.9678	.7381
Salario	11.3704	37.2422	6.1026	.7942
Ascensos	19.2222	61.6368	7.8541	.9068

Dado que en el primer tratamiento estadístico para analizar la varianza de los datos, obtuvimos un coeficiente de confiabilidad en el factor Trabajo muy bajo, decidimos realizar un segundo tratamiento para dicho factor eliminando aquellos reactivos que bajaban la confiabilidad de los resultados. Tales reactivos fueron los números 7, 8, 12, 14, 16 y 17 (ver anexo). Entonces se incrementó de .3561 a .6362, prácticamente .64.

Al finalizar la primera etapa, gracias al *análisis de la varianza* se pudo responder parcialmente a la hipótesis de trabajo es decir, saber si hay diferencias significativas con relación a los factores medidos, encontrándose que sí hay diferencias significativas en los factores: *Trabajo* y *Salario*, donde el factor *Trabajo* dio como resultado una $F=5.556$ que con 26 grados de libertad resultó significativa al .01 y en el factor *Salario* se obtuvo una F de 7.203, con 26 grados de libertad y una probabilidad de .004. En los demás factores no resultaron diferencias significativas. La tabla 8 señala los puntajes de significación por factor (se han sombreado los que obtuvieron diferencias significativas).

Tabla 8
PUNTAJES DE SIGNIFICACIÓN POR FACTOR MEDIDO

FACTOR	NIVEL DE SIGNIFICACIÓN
<i>Trabajo</i>	.010
<i>Superior</i>	.581
<i>Compañeros</i>	.072
<i>Salario</i>	.004
<i>Ascensos</i>	.173

Como puede observarse en la tabla 8, tanto en el factor *Trabajo* como en *Salario*, se encontraron diferencias estadísticamente significativas.

Una vez elaborado el primer tratamiento estadístico donde delimitamos en qué factor o factores había diferencias, se procedió a encontrar la respuesta de nuestra pregunta de investigación: ¿Existen diferencias significativas en la satisfacción entre supervisores, gerentes y directivos?. Un segundo análisis estadístico nos ayudó a responder nuestra incógnita y determinar entre cuáles categorías jerárquicas se daban dichas diferencias.

2).- Análisis Inferencial:

En la segunda etapa de análisis estadístico de los datos, se hizo uso del **Análisis de Scheffé** (Quinn McNemar, 1969; Class y Stanley, 1986) el cual nos permitió responder a nuestra interrogante haciendo una comparación múltiple entre los resultados por factor y por cada una de las tres categorías jerárquicas con .05 de nivel de significación.

Scheffé es una prueba de tipo Post Hoc; tales pruebas son recomendadas cuando se requiere examinar datos con detalles, buscar indicios y claves importantes para un trabajo de investigación con fines interpretativos y explicativos (Kerlinger, 1988). La gran ventaja de Scheffé estriba en que es capaz de señalar en **dónde** están las diferencias, es decir, entre cuáles categorías se dan las diferencias significativas.

Existen varios métodos para establecer diferencias significativas; pero como nuestro estudio requería de una prueba estadística capaz de establecer diferencias significativas entre las tres categorías jerárquicas estudiadas, hacer comparaciones entre los datos a fin de sacarle mayor partido a la información, y además, que no requiriera equivalencia de las muestras, decidimos utilizar el análisis de Scheffé.

Esta prueba puede utilizarse en condiciones ya dadas y sin grupo de control. Permite establecer contrastes complejos, por lo cual, es ampliamente recomendada en comparaciones múltiples necesarias en investigaciones educacionales y de las ciencias del comportamiento en general (Class y Stanley, 1986).

Los resultados que se muestran en la tabla 9 (página siguiente) señalan que existen diferencias estadísticamente significativas en el factor *Trabajo* entre las categorías de gerente y directivo y entre la de supervisor y directivo, pero no entre la de supervisores y gerentes como era de esperarse. Algo similar sucede en el factor *Salario*, donde sí hay diferencias estadísticamente significativas entre supervisores y directivos, así como entre la categoría de gerentes y directivos, más no entre supervisores y gerentes.

Tabla 9
NIVEL DE SIGNIFICACIÓN POR FACTOR ENTRE LAS CATEGORÍAS
JERÁRQUICAS ESTUDIADAS*

VARIABLE DEPENDIENTE	JERARQUÍA	COMPARACIÓN	NIVEL DE SIGNIFICACIÓN
<i>Trabajo</i>	Supervisor	Gerente	.949
		Directivo	.050
	Gerente	Supervisor	.949
		Directivo	.018
	Directivo	Supervisor	.050
		Gerente	.018
<i>Superior</i>	Supervisor	Gerente	.587
		Directivo	.994
	Gerente	Supervisor	.587
		Directivo	.502
	Directivo	Supervisor	.994
		Gerente	.502
<i>Compañeros</i>	Supervisor	Gerente	.112
		Directivo	.952
	Gerente	Supervisor	.112
		Directivo	.177
	Directivo	Supervisor	.952
		Gerente	.177
<i>Salario</i>	Supervisor	Gerente	.736
		Directivo	.042
	Gerente	Supervisor	.736
		Directivo	.005
	Directivo	Supervisor	.042
		Gerente	.005
<i>Ascensos</i>	Supervisor	Gerente	.192
		Directivo	.463
	Gerente	Supervisor	.192
		Directivo	.832
	Directivo	Supervisor	.463
		Gerente	.832

- Se han sombreado los puntajes que alcanzaron la significación.

*Cabe señalar en este punto que también se efectuó el análisis de la varianza de Kruskal Wallis hallándose resultados similares a los arrojados por Scheffé.

Una vez obtenidos los análisis estadísticos necesarios para poder responder a nuestra pregunta de investigación, se procedió a verificar cuáles hipótesis eran aceptadas o rechazadas. En la tabla 10 tenemos un resumen de aquéllas que fueron aceptadas.

Tabla 10
HIPÓTESIS ACEPTADAS DESPUÉS DEL TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DE LOS DATOS.

HIPÓTESIS ACEPTADAS
H1. Existen diferencias significativas en el factor <i>Trabajo</i> entre supervisores, gerentes y directivos. Es decir que, de acuerdo al análisis de Scheffé con .05 de significación, la satisfacción por <i>Trabajo</i> es muy diferente entre supervisores y directivos, gerentes y directivos pero no entre supervisores y gerentes.*
H2-o. No existen diferencias significativas en el factor <i>Superior</i> entre supervisores, gerentes y directivos. Siendo entonces que la satisfacción en dicho factor, presenta poca diferencia entre las tres categorías jerárquicas estudiadas, según la prueba de Scheffé con .05 de significación.
H3-o. No existen diferencias significativas en cuanto a satisfacción por <i>Compañeros</i> de trabajo entre supervisores, gerentes y directivos. Por lo tanto la satisfacción en este factor, es similar entre las tres categorías jerárquicas estudiadas, de acuerdo con Scheffé al .05 de significación.
H4. Si existen diferencias significativas en la satisfacción por <i>Salario</i> entre supervisores, gerentes y directivos. Es decir: la satisfacción por salario, de acuerdo a la prueba de Scheffé con .05 de significación, es diferente entre supervisores y directivos, gerentes y directivos pero no entre supervisores y gerentes.*
H5-o. No existen diferencias significativas en el factor <i>Ascensos</i> entre supervisores, gerentes y directivos. En otras palabras, la prueba de Scheffé con .05 de nivel de significación, indica que la satisfacción en el factor mencionado es parecida entre las tres categorías.

*De acuerdo a los resultados obtenidos se aceptaron de manera parcial estas hipótesis; en el apartado 5 se analizan ampliamente tales afirmaciones.

La aceptación de las hipótesis antes mencionadas nos conducen a rechazar:

H1-o, No existen diferencias significativas en el factor *Trabajo* entre supervisores, gerentes y directivos.

H2. Existen diferencias significativas en el factor *Superior* entre supervisores, gerentes y directivos.

H3. Existen diferencias significativas en el factor *Compañeros de trabajo* entre supervisores, gerentes y directivos.

H4-o No existen diferencias significativas en el factor *Salario* entre supervisores, gerentes y directivos.

H5. Existen diferencias significativas en el factor *Ascensos* entre supervisores, gerentes y directivos.

De los anteriores resultados resumimos: Se encontraron diferencias estadísticamente significativas en los factores *Trabajo* y *Salario*, en los demás factores también las hubo pero no significativas; lo cual seguramente tiene su explicación en lo reducido de la muestra. Sin embargo, tomando en cuenta el número de casos estudiados, si en los demás factores no se encontraron diferencias significativas, no necesariamente implica que las tres categorías jerárquicas presenten el mismo nivel de satisfacción.

Así mismo, cabe destacar que en todos los factores medidos los gerentes obtuvieron las puntuaciones más bajas de las tres categorías estudiadas. En las siguientes páginas se encuentran las gráficas de los resultados por factor y categoría jerárquica, recordemos que la máxima puntuación es 54 y la mínima 0.

Gráfico 1
Satisfacción por Trabajo

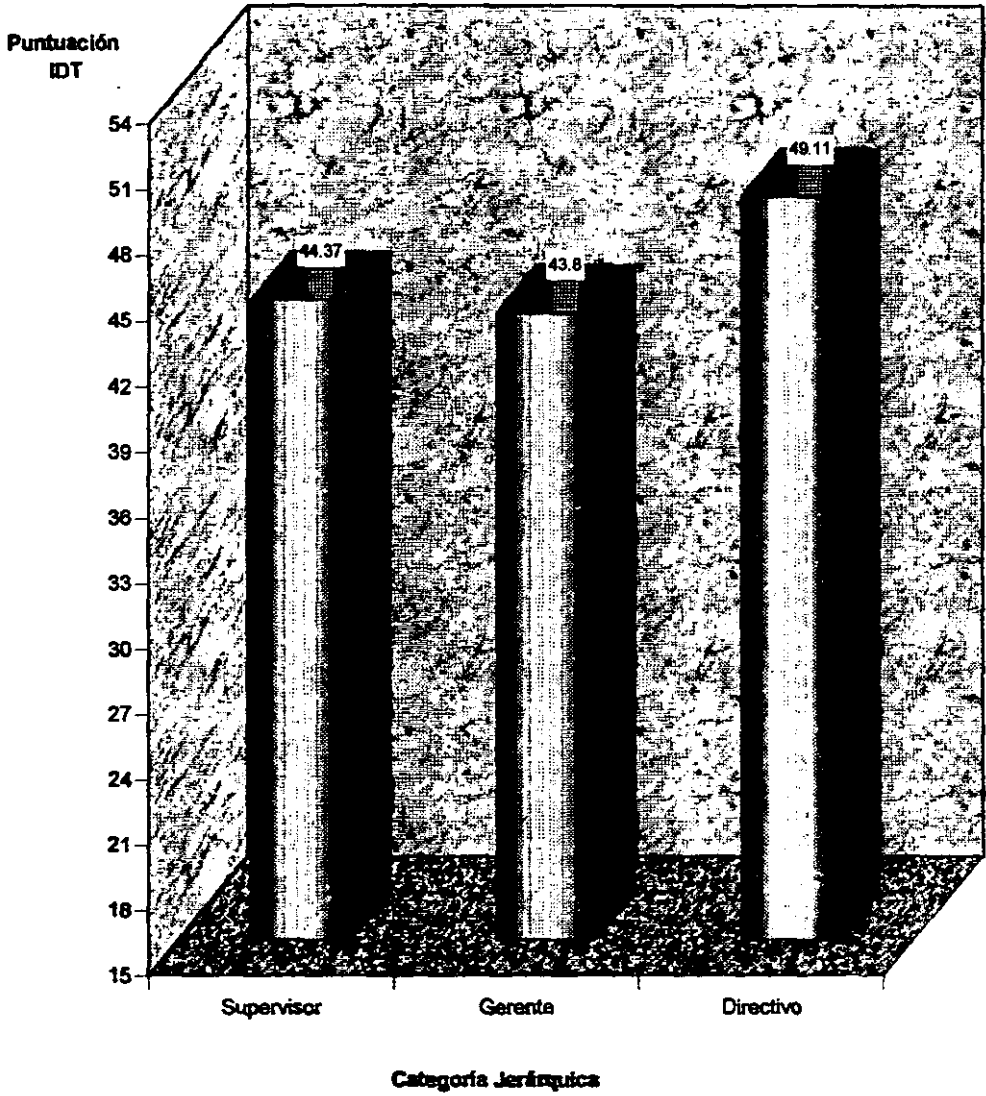


Gráfico 2
Satisfacción por Superior

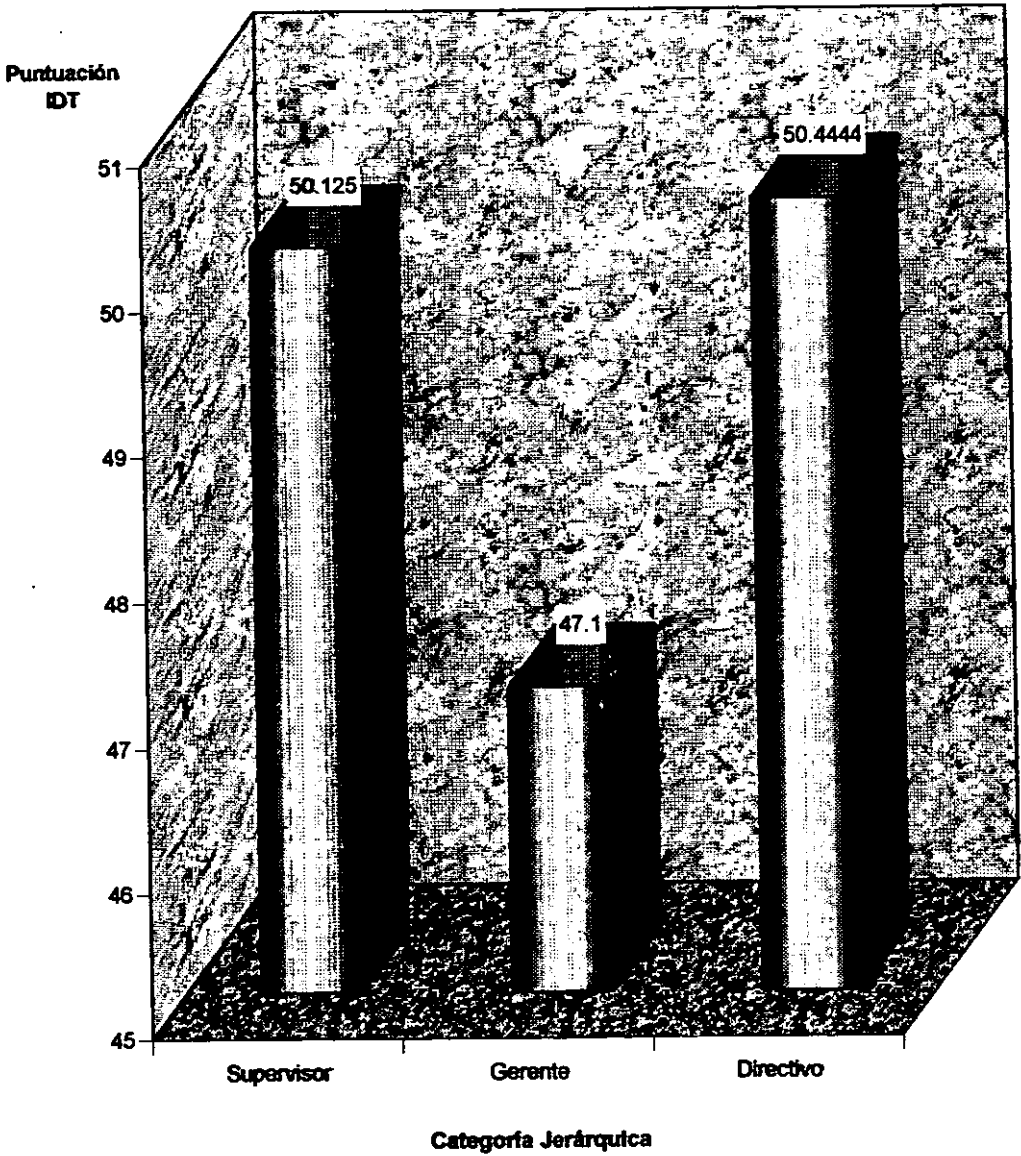


Gráfico 3
Satisfacción por Compañeros de Trabajo

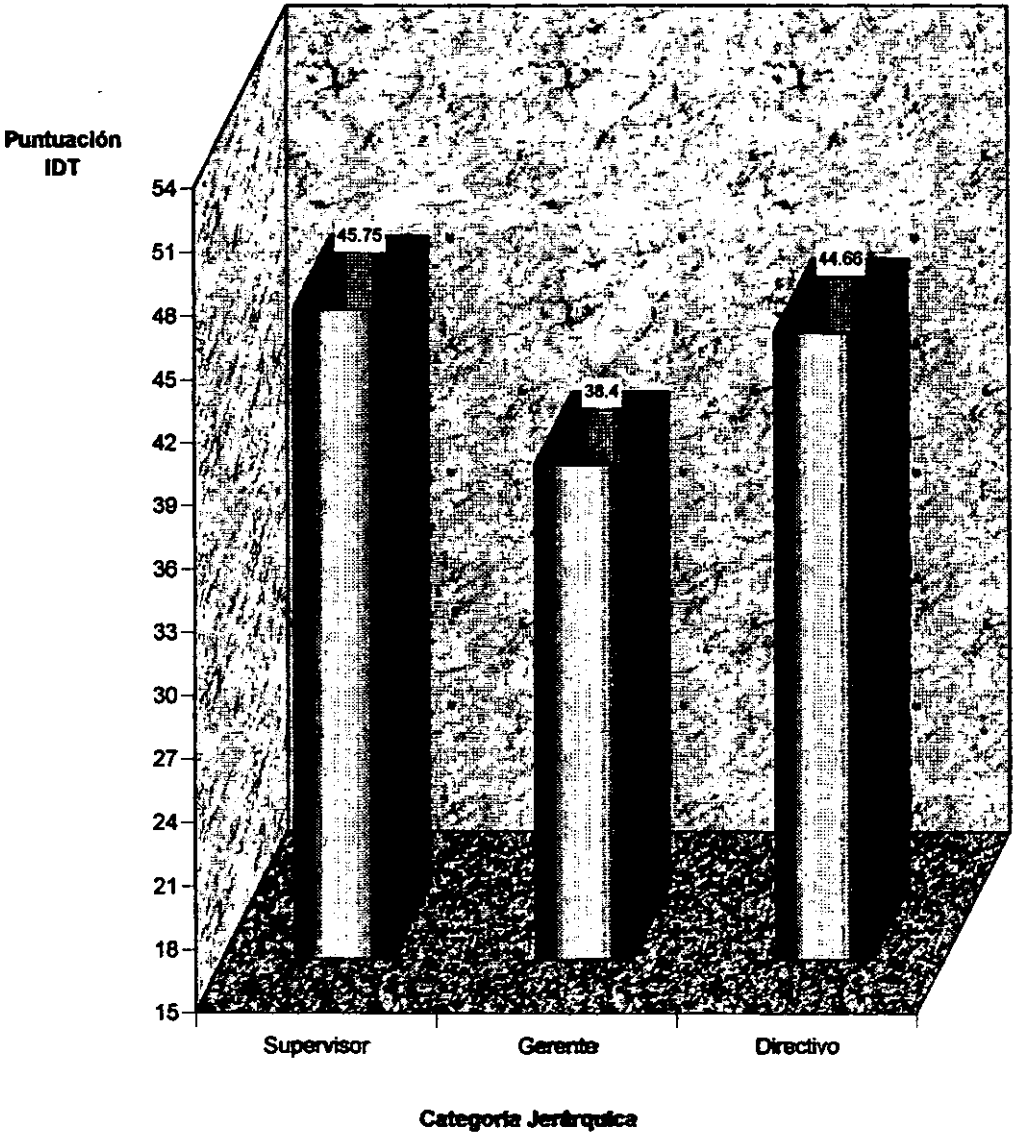
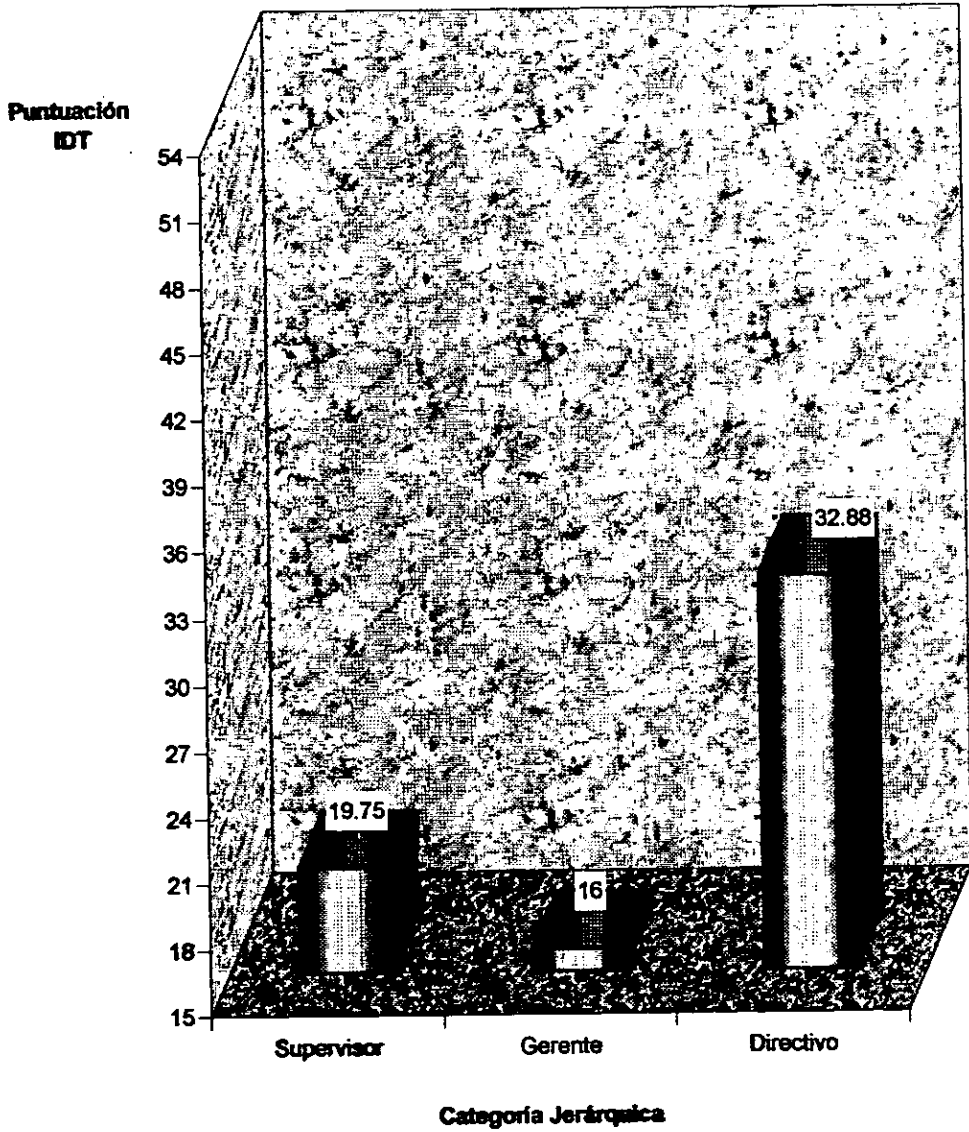
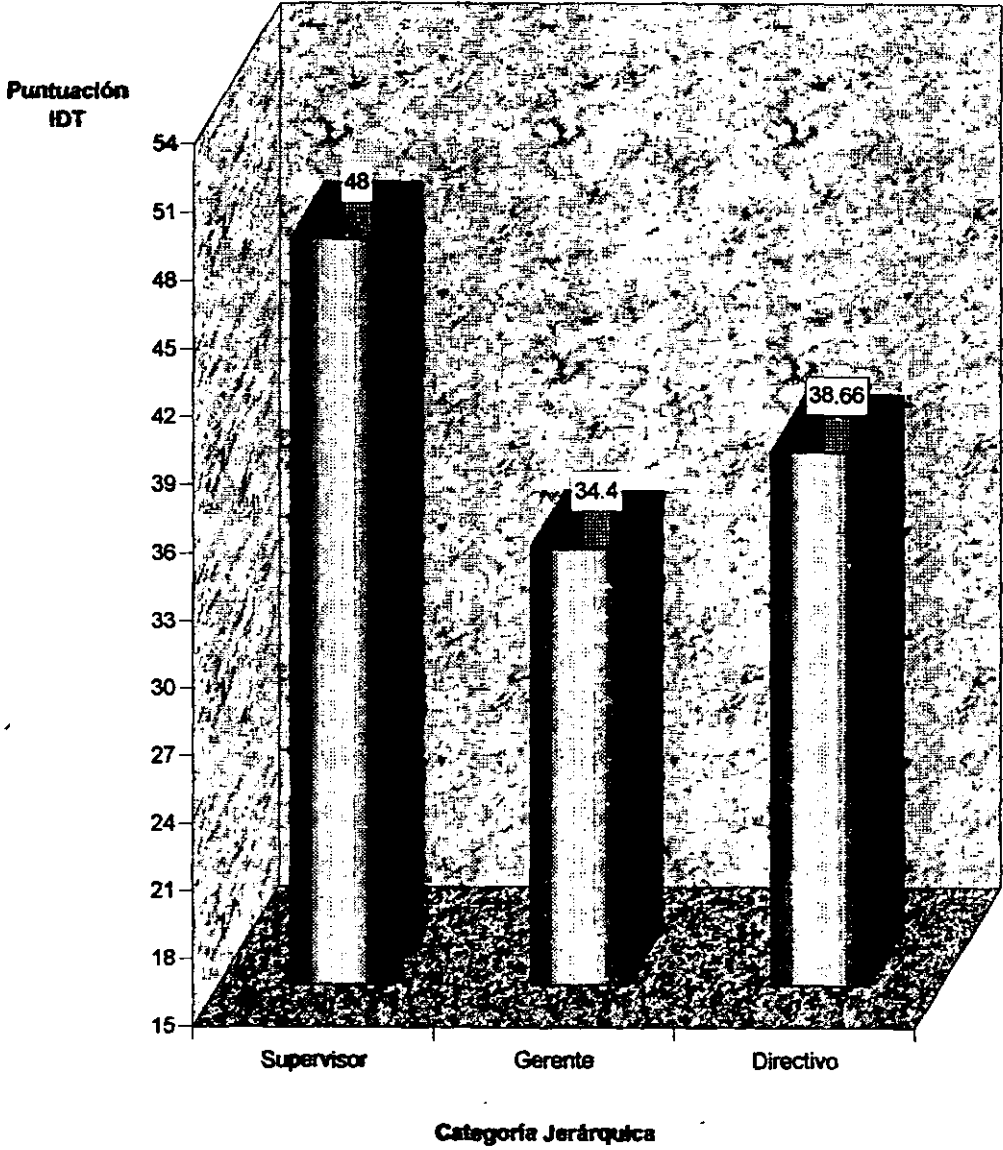


Gráfico 4
Satisfacción por Salario



ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

Gráfico 5
Satisfacción por Ascensos



DISCUSIÓN

...Fortificado con estas reflexiones, mi querido Simmias y mi querido Cebes, voy a entrar en la discusión; y si me creéis, que sea menos por respeto a la autoridad de Sócrates que por respeto a la verdad. Si lo que os digo es verdadero, admitidlo; si no lo es, combatidlo con todas vuestras fuerzas...

- Platón, Diálogos. España: Edaf, p. 107

Antes de continuar con la discusión de los resultados obtenidos es prudente señalar al lector que pesar de no tener como propósito esencial hacer un análisis exhaustivo de las características sociodemográficas de la muestra, nos pareció de interés incluir algunos comentarios referentes a ciertos datos y situaciones pues al parecer prevalecen en nuestro país. Comenzaremos con el análisis de dichos datos, para posteriormente continuar con la discusión de los resultados a partir de las hipótesis planteadas en el orden expuesto en los capítulos destinados al método y resultados.

En la sección 4.4 describimos las características sociodemográficas de nuestra muestra, y nos llamó la atención que sólo hubiera 4 mujeres. Al indagar sobre el tema encontramos en el censo industrial de 1991 realizado por el INEGI, que en las áreas más urbanizadas en México había 55,278 mujeres ocupando el puesto de gerentes en el sector privado, contra 346,699 hombres. Lo cual significaría que el 13.72% son mujeres, es decir, muy pocas (Pedrero, 1997). Esto, aunado con la revisión del marco teórico de otros trabajos de satisfacción laboral en mujeres (Madrid, 1990; Rodríguez, 1991) nos llevaron a pensar, que aún prevalece la discriminación por género en el sector laboral en nuestro país.

Lilia Cisneros (1994) en el simposio titulado: *La Mujer del México de la Transición*, comenta que a pesar de que las mujeres controlan la mayor parte de la economía no monetaria (hogar, agricultura, ganadería, etc.) y aún la monetaria de tipo informal (comercio), *"existe un gran vacío para la mujer en los niveles ejecutivos de la iniciativa privada"*. En ese sentido se hace necesario indagar en futuras

investigaciones, cuáles son las limitantes enfrentadas por la fuerza de trabajo femenina mexicana en puestos de mayor jerarquía en la organización.

Al respecto el Dr. Reynoso Castillo explica que las leyes mexicanas (por ejemplo el artículo 123 de la Ley Federal del Trabajo) han tratado de proteger a la mujer dentro del ámbito laboral exigiendo mayores descansos y consideraciones que provocan mayores costos a la empresa; por ello, lejos de apoyar el desarrollo de la mujer en su trabajo, más bien parece quisieran frenarlo. También comenta que en una conferencia realizada en Beijing, China titulada: *Conferencia Mundial sobre la Mujer* (1995), se manifestaron un sinnúmero de experiencias señalando este tratamiento desigual como factor de discriminación hacia la fuerza de trabajo femenina.

Finalmente el Dr Reynoso afirma: como "*... la problemática en torno de la regulación jurídica de la mujer en el trabajo es amplia y compleja*", es necesario realizar cambios en el marco legal mexicano que tomen en cuenta las repercusiones de la aplicación de dichas normas. Además pone de relieve la problemática existente alrededor de la mujer la cual, no es sólo jurídica sino también social, por ello, debería incluirse en el ámbito de la familia o de la pareja y no de manera parcial hacia la mujer (Reynoso Castillo, 1998).

Otras particularidades de la muestra cuyas características llamaron nuestra atención son la edad y la escolaridad. Al respecto, en el estudio realizado por el ITESM (1991) entre 431 ejecutivos (gerentes generales, directores y subdirectores de empresas en el D.F., Guadalajara y Monterrey principalmente) se encontró que los ejecutivos mexicanos tienen en promedio 43 años de edad y estudios a nivel

licenciatura o maestría (43% nivel maestría). Apoyándonos en lo anterior, el nivel escolar de nuestros directivos y de la mayoría de los gerentes va en relación con esto; sin embargo, en lo referente a la edad la mayoría de las personas que componen nuestra muestra son más jóvenes. Sería interesante comprobar si actualmente es una tendencia generalizada en las empresas mexicanas o si es una característica particular de la empresa estudiada.

Por otra parte cabe destacar, que la mayoría de nuestros supervisores no cuentan con estudios de licenciatura; sería de interés conocer si el puesto no requiere tales estudios o si se da prioridad la experiencia o simplemente porque así la empresa justifica no proporcionarles mayor salario. En un estudio acerca de la relación existente entre educación y desigualdad se demostró que si se eliminaran las diferencias salariales por el grado educativo se reduciría en casi 50% la desigualdad global (Lusting, 1997, p. 40).

De lo anterior concluimos: Muchas de las variables sociodemográficas coinciden con los hallazgos de otros estudios, sin embargo, nos parece necesario fomentar la investigación acerca de la problemática no sólo de la mujer, sino de toda forma de discriminación como edad, condición económica, raza, etc., con el fin de delimitar acciones, encaminadas a la formación de una sociedad más justa e igualitaria. A su vez, queremos hacer hincapié en que la educación es un factor determinante para el desarrollo y la calidad de vida de los mexicanos.

A continuación se presenta la discusión de los resultados del presente estudio en el orden señalado al inicio del apartado.

La primera hipótesis planteada y aceptada fue H1 que dice: "Existen diferencias significativas en el factor *Trabajo* entre supervisores, gerentes y directivos", tal afirmación concuerda parcialmente con los hallazgos hechos por Hoppock (1935) en su estudio de satisfacción y posición profesional; decimos que parcialmente porque lo anterior se cumple únicamente en el caso de los directivos pero no en el de los gerentes y por lo tanto, tampoco concuerda con lo reportado por Ferber (1959): A mayor instrucción mayor satisfacción (ver capítulo I).

Nuestros resultados afirman que los directivos son los más satisfechos y los gerentes junto con los supervisores, son los menos satisfechos. No hubo diferencias estadísticamente significativas entre estas dos categorías como se esperaba, a pesar de que los gerentes tienen mayor jerarquía y grado académico que los supervisores. De hecho, si comparamos las puntuaciones medias obtenidas, encontraremos muy poca diferencia entre ellas (ver Resultados, Tabla 6). Lo anterior tal vez pueda deberse nuevamente a lo reducido de la muestra o a que, como los gerentes cuentan, en algunos casos, con un mayor grado académico que los directivos, probablemente la mayoría de ellos esperen mayor crecimiento dentro de su puesto, desarrollar sus habilidades y con ello quizá deseen mayor poder de decisión, autoridad, prestigio, etc. Por otro lado, recordando lo que planteaba Maslow acerca de la necesidad de autorrealización, puede ser también que con sus labores no estén cubriendo este último escalón en la jerarquía de necesidades denominado Autorrealización o tal vez algún otro escalón de tal pirámide.

Con relación a la teoría de los Dos Factores de Herzberg agregaremos la siguiente explicación: los gerentes no están del todo satisfechos porque los factores

motivacionales no han sido cubiertos del todo y quizá, existen políticas (factores de mantenimiento), que impiden cubrir sus necesidades de progreso en su totalidad.

Por otro lado, McClelland señala que existen muchas personas orientadas al Logro entre los profesionistas o en quienes se desempeñan en puestos de mayor jerarquía, por ello, si los gerentes de nuestro estudio, son personas orientadas a la necesidad de Logro (ver apartado 2.7), realizan mejor su trabajo cuando reciben reconocimiento personal y retroalimentación. De ser así, sospechamos fallas relacionadas a éste; quizá no cuentan con un claro mecanismo de retroalimentación o si la han tenido, tal vez ha contenido percepciones subjetivas por parte de la persona que la ha impartido y eso les ha impedido sentirse plenamente satisfechos en su labor cotidiana.

Si tomamos en consideración el estudio en gerentes realizado por Arias Galicia (1969) donde incluyó el factor de autonomía, los gerentes pudieran sentir menor satisfacción porque no se les ha permitido hacer uso de su iniciativa ni de su capacidad de decisión y poder, tal vez la razón de su menor satisfacción se deba a la carencia de autonomía para la toma de decisiones, lo cual puede no tenerlos plenamente satisfechos con su tipo de trabajo (en Arias, 1977).

En otros términos, se debería delimitar aquello que les impide una plena satisfacción en este factor, porque tal resultado representa una señal para establecer acciones encaminadas a evitar que disminuya su índice de satisfacción, con el fin de prevenir lo mencionado por Morse (1953) que su nivel de tensiones rebase el índice de satisfacción.

Pero ahora enfoquémonos a los resultados obtenidos por los supervisores en este factor. A pesar de que la mayoría de ellos no tiene estudios de licenciatura, se sienten tanto o más satisfechos que los gerentes, tales resultados no van de acuerdo con lo que obtuvo Ferber (1959); una posible explicación a ello es la siguiente: Como los supervisores han obtenido logros en la realización de sus tareas cotidianas y la empresa les ha permitido una constante superación dentro de la misma, pues algunos de ellos en sus cuestionarios refirieron que han comenzado en el banco desde el puesto de mensajero (ver anexo), su nivel de satisfacción es muy elevado.

Pero cualquiera que fuese la explicación, como primer paso se debería llevar a cabo un seguimiento donde se delimiten, en el caso de los gerentes, los motivos de no obtener plena satisfacción en las labores que están realizando. Lo anterior seguramente se relaciona con necesidades no cubiertas que esperaban cubrir por medio del trabajo que han escogido. En el caso de los supervisores sería interesante también, averiguar la causa de su mayor satisfacción.

El propósito básico de efectuar tal seguimiento es poder determinar la causa de la menor satisfacción en el nivel gerencial con el fin de evitar su decremento e impedir lo que plantea Vroom en su teoría de la Expectación y la Valencia: Los gerentes podrían encontrar otra oportunidad de trabajo con mayor valencia que la que le asignan al trabajo actual y cambiar de empleo. Por otra parte, respecto a las opiniones de los participantes del estudio efectuado por Watson y Seidman (1941) y Seidman (1943), en primer lugar las personas refieren no tener éxito en algunos empleos por la naturaleza del trabajo (ver sección 1.3). Por eso, es importante conocer lo que impide obtener plena satisfacción y establecer acciones orientadas a incrementar el nivel de

satisfacción; pues un decremento en la satisfacción puede trascender a sus subordinados y propiciar menores niveles de satisfacción de manera generalizada.

También habría que ver cómo tales resultados pudieran afectar o están afectando al ambiente laboral, al compromiso y al cumplimiento de las metas organizacionales.

Por consiguiente también sería importante conocer cuál es el comportamiento reforzado en la organización: si se prefieren personas con un mínimo de control sobre el trabajo y su medio, pasivas, dependientes y subordinadas, o si se prefiere que sólo se perfeccionen en actividades superficiales impidiéndoles crecer, ó por el contrario, si se exigen niveles de producción donde se den lugar a desajustes emocionales (Argyris, 1967).

En fin, sería importante averiguar por qué no existe plena satisfacción en los gerentes en cuanto al factor *Trabajo* se refiere; para las personas orientadas al Logro o maduras emocionalmente, no debe ser muy gratificante trabajar bajo alguna condición poco alentadora, claro si se relaciona con alguna condición mencionada por Argyris (1967). El hecho es: Algo referente al tipo de trabajo desempeñado por los gerentes no está funcionando como a ellos les gustaría, muy probablemente es algo a lo que deben adaptarse cotidianamente sin conseguirlo.

En algo tan determinante para la empresa como es el factor *Trabajo* encontrar en sus gerentes menor nivel de satisfacción es una señal de alarma la cual, no puede o no debería pasar desapercibida por la organización.

La siguiente hipótesis sometida a comprobación y aceptada fue H2-o, "No existen diferencias significativas en el factor *Superior* entre supervisores gerentes y directivos": Los resultados obtenidos por medio del análisis de Scheffé indicaron que los participantes del estudio, presentaron un nivel similar de satisfacción con relación al factor mencionado. Seguramente la razón estriba en el reducido número de casos de la muestra.

De lo anterior podría inferirse lo siguiente: Toda la muestra mantiene la misma percepción acerca de su superior, porque el estilo de liderazgo es también similar. Pero no sabemos si ésto favorece el logro de los objetivos organizacionales y la satisfacción del personal a su cargo.

Sin embargo debemos ser muy cautelosos pues, si la satisfacción es una percepción individual, no de grupo, pudiera ser conveniente (aprovechando que son pocos casos), estudiar cada uno de ellos; claro, si realmente se pudiera realizar seguimiento a la presente investigación. Según la Dra. Patricia Cain Smith el jefe inmediato puede facilitar o impedir la satisfacción de necesidades del trabajador, eso, por consiguiente, puede afectar en la satisfacción del trabajo. Tal vez sea necesario averiguar cuáles son las causas de la menor satisfacción en las personas con puntuaciones más bajas porque su nivel de satisfacción pudiera seguir decreciendo y extenderse hacia los subordinados, trayendo consigo las desventajas ya mencionadas. Y viceversa, encontrar lo que les hace sentirse más satisfechos para reforzarlo y obtener las ventajas también ya mencionadas (ver apartados 1.4 y 1.5).

El fin de todo estudio de satisfacción en el trabajo, desde nuestro punto de vista, es poder darle una utilidad práctica; por ello, sería muy útil para la organización poder realizar tal seguimiento y no nada más para conocer lo referente al factor *Superior*, sino a todos y cada uno de los factores medidos, en todas y cada una de las personas colaboradoras del área estudiada.

La hipótesis aceptada H3-o, "No existen diferencias significativas en cuanto a satisfacción en el factor *Compañeros* de trabajo entre supervisores, gerentes y directivos" nos indica, si nos apegamos a los resultados obtenidos en el análisis de Scheffé, la presencia de un nivel de satisfacción similar entre las tres categorías estudiadas. Sin embargo, las puntuaciones medias obtenidas, difieren entre sí y en la tabla 6 podemos constatarlo (ver Resultados). Nuevamente la explicación a no haberse alcanzado el nivel de significación, es que el número de casos fue muy reducido pero se hace evidente, en el presente factor, la menor satisfacción de los gerentes y sería provechoso poder entender la causa de ello.

Las investigaciones realizadas en México han confirmado la importancia de las relaciones interpersonales en los mexicanos y comparando los resultados obtenidos, los supervisores y los directivos cubren mejor la necesidad de Afiliación (ver apartado 2.7) que los gerentes de nuestro estudio. Tal vez estos últimos perciben las relaciones con sus compañeros de trabajo no tan gratificantes como para las demás categorías jerárquicas estudiadas, porque existe mucha competencia entre sí, o también pudiera ser que la presión del trabajo les impide socializar entre ellos y satisfacer mejor dicha necesidad.

Otra posible explicación sería que como en otras áreas de su labor no presentan plena satisfacción, esta situación se generaliza. Todo ser humano es un ser bio-psico-social (Arias, 1977) y por ello, si se pasa por alto el menor nivel de satisfacción de los gerentes se corre el riesgo de que tal nivel disminuya, pudiendo deteriorar las relaciones interpersonales quizá no nada más en el trabajo sino también en otros ámbitos de su vida (Fallon, 1998).

Por lo que se refiere a la hipótesis aceptada H4, donde se afirma la existencia de diferencias significativas por el factor *Salario* entre las tres categorías jerárquicas estudiadas, la diferencia fue tan grande entre las puntuaciones medias que se alcanzó el nivel de significación entre algunas categorías. Los gerentes nuevamente, obtuvieron menor puntuación con relación a las demás categorías estudiadas.

Tales resultados apoyan parcialmente los estudios de Komhauser (1940) donde quienes obtienen mayores ingresos en la organización presentan mayor satisfacción, lo cual, en el caso de los directivos concuerda, pero contrariamente a lo esperado los gerentes presentaron un nivel de satisfacción similar al de los supervisores a pesar de que un gerente percibe mayores ingresos que un supervisor. Una posible explicación es: Aunque su salario no es bajo comparado con otros sueldos en la organización, los gerentes esperarían mayores ingresos económicos sobretodo por el nivel académico alcanzado (ver apartado 4.4, Tabla 4). Aunado a lo anterior, dado que el dinero proporciona tanto satisfactores materiales básicos (Maslow, 1943) como satisfactores emocionales: estatus, prestigio, logro o inclusive seguridad, con la crisis económica atravesada por el país su poder adquisitivo se vio disminuido y por ello perciben que su ingreso económico no va de acuerdo con su puesto (Gellerman, 1982).

Por otra parte, el dinero representa una medida de valor es decir, es la manera en que la empresa retribuye a sus colaboradores por su esfuerzo y servicios prestados a la organización. Al respecto también sería importante investigar si experimentan su labor como devaluada dentro de la empresa o si perciben que la empresa no valora o no le ha dado la debida importancia a su trabajo, inclusive podrían sentirse de alguna manera explotados pues, dan más a la organización de lo que reciben (Norman, 1975).

Se ha encontrado que algunos empleados requieren mayores salarios para compensar de alguna manera lo desagradable de su trabajo (Watson, 1939); pero en el caso de los gerentes, tal vez en realidad su salario actual no les esté permitiendo cubrir todas sus necesidades. Al parecer ambas cosas impiden la existencia de una plena satisfacción: No les son muy gratificantes ciertos aspectos de su labor y además perciben un salario insuficiente o inadecuado para cubrir sus necesidades.

Sin embargo, recordemos que el salario no suele ser tan importante como la satisfacción por la labor misma (Watson y Seidman, 1941- Seidman, 1943). Pero ¿qué tanto en realidad, su salario no permite cubrir todas sus necesidades?. Ni primarias ni secundarias (Davis y Newstrom, 1991). Además, contrariamente a lo esperado, el tipo de trabajo desempeñado por los gerentes parece no ser plenamente gratificante.

Nuevamente como lo hemos venido planteando en la discusión de todos los resultados, es importante conocer lo que no les satisface a plenitud de su labor como gerentes; saberlo nos auxiliaría a delimitar mejores alternativas para evitar una disminución en el nivel de satisfacción; aparentemente sería necesario aumentar sus salarios para incrementar su nivel de satisfacción, pero quizá la explicación sea otra:

Como no encuentran los suficientes satisfactores en su labor, tienen que buscar la recompensa en un mayor ingreso económico (Watson, 1939).

La última hipótesis aceptada fue H5-o, "No existen diferencias significativas en cuanto a satisfacción por *Ascensos* entre supervisores, gerentes y directivos". Esto nos estaría indicando la similitud de la percepción acerca de las oportunidades de ascenso entre las tres categorías estudiadas, por supuesto, si nos apegamos a los resultados que arrojó el análisis de Scheffé.

Sin embargo, las puntuaciones medias (ver Resultados, Tabla 6) difieren bastante entre sí pues, la de los supervisores fue de 48, la de los directivos de 38.66 y la de los gerentes de 34.4, siendo los supervisores los más satisfechos. Esto puede ser porque muchos de los supervisores comenzaron desde mensajeros y han ido ascendiendo hasta su llegar a su puesto actual. Su nivel académico no ha interferido para tener mayor jerarquía, personal a su cargo, y mayor responsabilidad que otros con mayor nivel académico, por lo tanto están muy satisfechos con los logros obtenidos. Por otro lado, los directivos no obtuvieron la mayor puntuación en cuanto a *Ascensos* se refiere, seguramente como ya han llegado a la jerarquía máxima en la organización los ascensos son poco probables.

En el caso de los gerentes, mediante algunas pláticas de manera informal con algunos de los directivos y gerentes nos informaron que el puesto de Director se ocupa, en la mayoría de los casos, por personal externo a la empresa; lo cual puede ser la explicación de la menor satisfacción entre los gerentes. Quizá deseen ocupar puestos que les den mayor prestigio y salario es decir, mayores oportunidades de

crecer dentro de la empresa, tal como vimos en nuestro marco teórico, donde en algunas investigaciones se logró determinar que las personas dan bastante importancia a las oportunidades de progresar para sentirse satisfechos en su empleo (Jurgensen, 1948; Raube, 1947).

Sin embargo, a pesar del esfuerzo cotidiano de los gerentes por progresar, la empresa parece no confiar en ellos para ocupar puestos de mayor responsabilidad dentro de la empresa; tal vez no los considere preparados para ocupar puestos a nivel dirección pero, ¿por qué no los capacita?. La decisión de preferir personal externo debe provocar mucho descontento entre los gerentes y, por si fuera poco reciben, desde su punto de vista, un sueldo inapropiado para cubrir plenamente sus necesidades aún y cuando algunos tienen estudios de posgrado.

CONCLUSIÓN

En la presente investigación se ha podido constatar la efectividad del Índice Descriptivo del Trabajo IDT para la medición de la satisfacción laboral. A su vez se corroboró la importancia de la elaboración del diagnóstico de satisfacción en la detección de posibles problemas u obstáculos para el desarrollo de las personas que componen la organización así como para el crecimiento de la organización misma; es por ello que, implantar el uso continuo de pruebas de satisfacción laboral en las empresas mexicanas sería de gran utilidad para el desarrollo organizacional de las mismas pues constituye una herramienta útil para superar los desafíos a los cuales el país se enfrenta actualmente.

Sin embargo, para conocer los motivos de las diferencias y similitudes en la satisfacción laboral, entre las tres categorías estudiadas, se hace imprescindible la realización de un seguimiento. Pues todo lo anteriormente expuesto, a pesar de ser avalado por otras investigaciones, sin tal seguimiento, queda en especulaciones porque no se tienen los suficientes elementos para poder proporcionar las verdaderas razones de los resultados de satisfacción en el personal estudiado.

Una vez obtenido el resultado del diagnóstico de satisfacción, sería recomendable investigar cómo afecta la menor satisfacción de los gerentes al cumplimiento de los objetivos organizacionales, de qué manera a su vez, afecta a su vida familiar, social. Quizá deban revisarse por ejemplo los procesos de selección o la evaluación del desempeño, las políticas de ascensos, el ambiente laboral, o los programas de capacitación.

En fin, la realización de un seguimiento, permitiría ampliar nuestros conocimientos al respecto y la organización podría darle utilidad al tiempo invertido en la aplicación del instrumento; representaría a su vez, la oportunidad de desarrollar al personal que ocupa posiciones de liderazgo y con ello desarrollarse así misma, sobre todo ahora que el país más lo necesita.

LIMITACIONES

Respecto a las limitaciones de la tesis, principalmente citaremos la dificultad encontrada en el ámbito empresarial para permitir la realización de trabajos de investigación, así mismo, una vez logrado el acceso a la institución que amablemente accedió a la realización del estudio, se esperaba una muestra mínima de 40 personas, pero no fue posible la aplicación del instrumento a personal de otras áreas de la organización. Por lo tanto, la muestra fue conformada por 27 personas únicamente.

Dado lo reducido de la muestra, los datos no pueden generalizarse; a su vez, no se logró obtener mayor información acerca de algunas particularidades de la empresa tales como, políticas, tareas desempeñadas en cada uno de los puestos estudiados, procesos de selección, evaluación del desempeño y otras, que pudieran haber sido de utilidad para la discusión de los resultados del presente estudio.

A pesar de la exposición de los beneficios de la realización de un seguimiento de los resultados del estudio, la empresa manifestó no estar interesada en su ejecución; lo anterior constituye otra limitante pues no será posible conocer las respuestas a las incógnitas planteadas en el apartado dedicado a la discusión de resultados.

APORTACIONES Y SUGERENCIAS

Aún y cuando se proponen conclusiones tentativas debido a las limitaciones anteriormente expuestas, la literatura revisada en el marco teórico representa una aportación de la tesis pues resume aquellos antecedentes y teorías referentes a la satisfacción laboral con relación a los niveles más altos de la organización. Reúne además, investigaciones realizadas en nuestro país en materia de satisfacción. A su vez, describe y discute algunas características sociodemográficas relevantes de la muestra y del país, que pudieran ser motivo de estudio en futuras investigaciones en el ámbito nacional.

Por otro lado, se corrobora nuevamente que el IDT representa en México, una medida para el diagnóstico de la satisfacción laboral confiable y válida. Además como se responde y califica rápidamente, sería de gran utilidad en investigaciones que requieran aplicarlo a muestras grandes o como sucedió en el presente estudio, donde únicamente se permita un tiempo reducido para la aplicación del instrumento.

Se sugiere también la realización de una réplica del presente estudio en una muestra mayor, para verificar el grado de generalización de los resultados obtenidos, pues a partir de algunos comentarios con gerentes pertenecientes a otra organización privada que coincidieron con tales hallazgos, se sospechan resultados similares en otras organizaciones.

Lo anterior permitiría ampliar nuestra visión acerca de la situación imperante en las empresas mexicanas en materia de satisfacción laboral y contribuiría en la delimitación de acciones orientadas a la definición de programas que conduzcan a la satisfacción de las personas en el trabajo, al incremento de su calidad de vida y al desarrollo organizacional en México.

Por último, en la tesis se demostró que el diagnóstico de satisfacción en el trabajo contribuye a identificar ciertos factores favorables o desfavorables para las personas y para la organización misma; además estudiar la satisfacción en las empresas puede representar un *primer acercamiento* para indagar acerca de la calidad de vida en el trabajo, clima laboral, liderazgo, entre otros. Así mismo, los resultados obtenidos se consideran de utilidad para investigaciones futuras referentes al tema de la satisfacción laboral, en los momentos en que nuestro país atraviesa por una de las peores crisis económicas.

Por tanto, se espera que el presente trabajo colabore con las investigaciones que se realicen en el área de Psicología del Trabajo y con aquellas personas interesadas en la detección de las áreas o factores que influyen en la satisfacción, el desarrollo y calidad de vida de las personas así como, para quienes estén comprometidos con el desarrollo de las organizaciones mexicanas.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aguilar Hernández, V. y Díaz Trujillo, E. (1989). Motivación de logro y satisfacción en el trabajo. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM.
2. Alderfer, C. (1969). "An empirical test of new theory of human needs". Organizational behavior and human performance, Vol. 4. En Davis y Newstrom (1991). El Comportamiento Humano en el Trabajo. México: McGraw Hill. p. 127.
3. Arias Galicia, F. (1977). Administración de recursos humanos. México: Trillas.
4. Arias Galicia, F. (1990). "Investigaciones sobre el IDARE en cuatro países Latinoamericanos: Argentina, Ecuador, México y Perú". Revista intercontinental de psicología y educación. Vol. 3, Núm. 1 y 2.
5. Arias Galicia, F. (1988). "Utilización del análisis estadístico multivariado (casi sin matemáticas) en la evaluación de la efectividad". En Contaduría y Administración. Núm. 154, May.-Jun. FCA. UNAM. p. 39-80.
6. Blum, M. C. y Naylor, J. C. (1976). Psicología industrial: sus fundamentos teóricos y sociales. México: Trillas.
7. Castro, L. (1979). Diseño experimental sin estadística. México: Trillas.
8. Campell, D. T. y Stanley, J. C. (1993). Diseños experimentales y cuasiexperimentales en la investigación social. Buenos Aires: Amorrortu Editores. P. 9-30.
9. Cisneros, L. (1994). "Oportunidades para la mujer en la iniciativa privada: ¿realidad o fantasía?". En Galeana (1994). Comp. La Mujer del México de la Transición. México: UNAM. pp. 107-116.
10. Class Gene, V. y Stanley, J. C. (1986). Métodos estadísticos aplicados a las ciencias sociales. México: Prentice-Hall Hispanoamericana. pp. 387,384 y 396.
11. Croxton, F.E. y Cowden, D.J. (1962). Estadística general aplicada. (4ª. Ed.). México: Fondo de Cultura Económica.
12. Cruz Cruz Norma Angélica (1995). La calidad de vida en el trabajo como posible alternativa para incrementar la productividad. Tesis Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM.
13. Davis, K. y Newstrom, J. W. (1991). El comportamiento humano en el trabajo. México: MacGraw-Hill.

14. Díaz-Guerrero, R. (1990). Psicología del mexicano. México: Trillas.
15. Dubin, Robert (1977). Relaciones humanas en la administración. México: Continental. pp. 119-176.
16. Elton Mayo (1945). "The social problems of an industrial civilization". New York: En Tiffin y McCormik (1978). Psicología industrial. México: Diana.
17. Fallon, B.J. (1998). "Couples' work-family conflict and involvement". 24th International Congress of Applied Psychology. E. U.: San Francisco, California.
18. Fleishman, E. A. y Bass, A. R. (1979). Estudios de psicología industrial y del personal. México: Trillas. pp. 322-341.
19. Gellerman, S. W. (1978). Motivación y productividad. México: Diana. pp. 131-180.
20. Ghiselli, E. E. y Brown, C. W. (1959). Psicología industrial, su aplicación al personal de empresas. México: Letras.
21. Guilford, J. P. (1984). Estadística aplicada a la psicología y la educación. México: McGraw Hill.
22. Harris, J. O. (1987). Administración de recursos humanos. Vol. II. México: Limusa. pp. 213-253.
23. Hernández, S. R. (1991). Metodología de la investigación. México: McGraw Hill.
24. Hoppock, R. (1963). Job Satisfaction. New York: Harper & Row. pp. 250-252.
25. Hulin, C. L. y Smith, C. P. (1964). "Sex differences in job satisfaction: an examination of reciprocal causation". Personnel psychology. Núm. 33, pp. 97-35.
26. INEGI. (Marzo, 1991). Cuaderno de información oportuna. Aguascalientes. Número 216.
27. ITESM; Moreira, R. H.; French, L.B. (1991). El ejecutivo mexicano en el año 2000. Monterrey, N. L.: ITESM.
28. Jurgensen: Personnel psychology. (1948). Vol. I pp. 433-445. En Fleishman, E. A. y Bass, A. R. (1979). Estudios de psicología industrial y del personal. México: Trillas. pp. 322-341.
29. Kats, D. y Kahan, (1977). Psicología social de las organizaciones. México: Trillas.
30. Korman, A. (1974). The Psychology of Motivation. New York. Prentice-Hall. pp. 123-185.
31. Kerlinger, F. N. (1988). Investigación del comportamiento. México: McGraw Hill.
32. Levin, R. y Rubin, D. S. (1989). Estadística para administradores. México: Prentice-Hall. pp. 315, 320, 321.
33. Lusting, N. (1997). Comp. "El desafío de la austeridad". Pobreza y desigualdad en la América Latina. Trimestre Económico, Lecturas, 86. México: F.C.E. pp. 85-100.

34. Madrid Lee, L. y Martínez, G. R. (1990). Satisfacción en mujeres que trabajan en empresas públicas y privadas. Tesis Licenciatura. UNAM.
35. Martínez Hernández, (1994). Metodología de la ciencia. Buenos Aires: Amorrortu.
36. Martínez Fernández A. (1995). Satisfacción laboral con la cultura de calidad. Tesis Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM.
37. McClelland, D. C. (1961). "The achieving society". New York: Van Nostrand Company. En Gellerman, S. W. (1978). Motivación y productividad. México: Diana. pp. 131-180. Y en Davis y Newstrom, (1991). El Comportamiento humano en el trabajo. México: MacGraw-Hill. pp. 117-119.
38. Morse (1953). "Satisfactions in the white collar job". En Blum y Naylor (1976). Psicología industrial: sus fundamentos teóricos y sociales. México: Trillas. pp. 546.
39. Münch Galindo, L. y García Martínez J. (1984). Fundamentos de administración. México: Trillas. p. 126.
40. Nie, N. H.; Hull, C. H.; Jenkins, J.; Steinbrenner, K.; Bent, D. (1975). Statistical package for the social sciences (SPSS). New York: McGraw Hill.
41. Norman, R. F. Maier (1975). Psicología industrial. México: McGraw Hill. pp. 380-411.
42. Pardinas, F. (1975). Metodología y técnicas de la investigación en ciencias sociales. México: Siglo veintiuno.
43. Pedrero, M.; Rendón, T.; Barrón, A. (1997). Segregación ocupacional por género en México. Cuernavaca, Mor. CRIM. UNAM.
44. Pérez Fajardo, L. F. (1992). Motivación de logro y satisfacción laboral en agentes de seguros. Tesis Licenciatura. Facultad de Psicología UNAM.
45. Pick de Weiss, S. y Velasco, J. (1979) Cómo investigar en las ciencias sociales. México: Trillas.
46. Quinn McNemar (1969). Psychological statistics. New York: John Wiley and Sons, INC. pp. 323-324.
47. Ramírez Olvera, M. G. y Hernández Márquez, P. (1990). La influencia del nivel jerárquico sobre el clima laboral. Tesis Licenciatura. Facultad de Psicología UNAM.
48. Raube: "Studies in personnel policy", (1947). Núm. 85. New York National Industry Conference Board, Citado por Tiffin y McCormik, Psicología industrial. México: Diana.
49. Reyes Lagunes, I. (Mayo, 1998). "La medición de la personalidad en México". Trabajo presentado en el Ciclo: conferencias magistrales. Facultad de Estudios de Posgrado y División de Estudios Profesionales de la Facultad de Psicología. UNAM.

50. Reynoso Castillo, C. (1998). "La mujer en el trabajo". Laboral: la práctica jurídico-administrativa. Núm. 65. Año VI, 1988. pp.103-112.
51. Rodríguez Aguirre, M. y Mendoza, G. M. (1991). Satisfacción laboral en mujeres conductoras del STC. Tesis Licenciatura. UNAM.
52. Rodríguez Estrada M. y Ramírez-Buendía P. (1992). Psicología del mexicano en el trabajo. México: McGraw-Hill.
53. Russel, A. (1963). Psicología industrial. Madrid: Morata. pp. 267-284.
54. Siegel, L. (1976). Psicología industrial. México: C.E.C.S.A.
55. Siegel, S. y Castellan, N. J. (1995). Estadística no paramétrica, aplicada las ciencias de la conducta. México: Trillas.
56. Smith, P. C. (1979). "Desarrollo de un método para medir la satisfacción en el trabajo: los estudios de Cornell". Citado por Fleishman, A. E. y Bass, R. A. Estudios de psicología industrial y de personal. México: Trillas. pp. 332-330.
57. Tiffin McCormik (1958). Psicología industrial. México: Diana. pp. 337-347.
58. Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. New York: John Wiley and Sons Inc.

ANEXO

A continuación presentamos un cuestionario respondido por uno de los supervisores de la muestra. En él podemos constatar que ha ocupado algunos puestos de menor jerarquía dentro del banco antes de llegar a su puesto actual. Así mismo, el cuestionario es una muestra del instrumento repartido al total de los casos estudiados donde además pueden observarse todas las variables tomadas en consideración para la realización del presente estudio.

Le rogamos nos proporcione la siguiente información para el análisis estadístico de los datos.

MARQUE CON UNA "X" LA RESPUESTA ADECUADA:

1.- ¿Cuántos años tiene de estar trabajando en toda su vida?

- a) menos de 1 año _____
- b) entre 1 y 5 años _____
- c) entre 6 y 10 años _____
- d) entre 11 y 20 años X 4
- e) entre 21 y 30 años _____
- f) entre 31 y 50 años _____

2.- ¿Cuánto tiempo tiene de trabajar en _____?

- a) menos de 1 año _____
- b) entre 1 y 5 años _____
- c) entre 6 y 10 años X 3
- d) entre 11 y 15 años _____

3.- ¿En qué departamento trabaja?

- a) Administración Operativa _____
- b) Servicio a Clientes X 2
- c) Promoción Adquirente _____
- d) Promoción Emisor _____
- e) Crédito _____
- f) Control de Procesos y Mediciones de Calidad _____

4.- El sexo de ud. es:

femenino _____
masculino X 2

5.- Indique su edad.

- a) entre 18 y 25 años _____
b) entre 26 y 30 años X 2
c) entre 31 y 35 años _____
d) entre 36 y 40 años _____
e) entre 41 y 45 años _____
f) entre 46 y 50 años _____
g) entre 51 y 55 años _____
h) entre 56 y 60 años _____
i) entre 61 y 65 años _____

6.- Marque el nivel máximo de estudios que alcanzó.

- a) primaria _____
b) secundaria _____
c) preparatoria o equivalente (vocacional, carreras comerciales o técnicas) X 3
d) pasante o carrera profesional trunca _____
e) profesional _____
f) estudios de post-grado _____

7.- Areas de estudios profesionales, si los realizó.

- a) Administración _____
b) Contaduría _____
c) Ingeniería _____
d) Otras. Especifique INGRES ATO NIVEL COMPUTACIÓN.

8.- ¿Cuánto tiempo lleva en su puesto actual?

- a) menos de 1 año _____
b) entre 1 y 3 años X 2
c) entre 4 y 6 años _____
d) entre 7 y 10 años _____
e) más de 11 años _____

9.- Enumere los puestos que ha ocupado durante su permanencia en Inverlat:

- 1ª MENSAJERO
2ª AGENCIERO
3ª ANALISTA
4ª ANALISTA "A" (COORDINADOR)
5ª SUPERVISOR.

10.- Actualmente ud. ocupa el puesto de:

- a) director _____
b) subdirector _____
c) gerente _____
d) supervisor X 4

11.- Su estado civil es:

- a) soltero(a) _____ b) casado(a) X ²
c) divorciado(a) _____ d) viudo(a) _____
e) unión libre _____

12.- El número de personas que dependen económicamente de ud. es:

- a) cero _____ b) de 1 a 3 X ²
c) de 4 a 6 _____ d) de 7 a 10 _____
e) más de 11. Cuantas _____

13.- Su sueldo mensual es:

- a) de 3,000 a 5,000 X _____ b) de 5,001 a 8,000 _____
c) de 8,001 a 10,000 _____ d) de 10,001 a 12,000 _____
e) de 12,001 a 15,000 _____ f) de 15,001 a 20,000 _____
g) de 20,001 a 25,000 _____ h) de 25,001 a 30,000 _____
i) más de 30,000 _____

14.- ¿Cuánto tiempo emplea normalmente para ir directamente de su casa a su trabajo?

- a) 15 minutos o menos _____ b) entre 16 y 30 minutos _____
c) entre 31 y 40 minutos _____ d) entre 46 min. y 1 hora X ⁴
e) más de 1 hora y menos de 1 hora y media _____
f) más de 1 hora y media pero menos de 2 horas _____
g) más de 2 horas y menos de 2 horas y media _____
h) más de 2 horas y media pero menos de 3 horas _____
i) más de 3 horas _____

15.- ¿Qué medio de transporte utiliza normalmente para ir a su trabajo desde su hogar?

- a) caminando _____ b) automóvil propio X ²
c) colectivo _____ d) camión _____
e) metro _____ f) otros. Especifique _____

A continuación encontrará una serie de palabras o frases cortas que pueden aplicarse a su trabajo actual. Coloque una "S" en la línea de la izquierda, en caso de que ud. considere que sí describe su trabajo actual, una "N" en caso de que la palabra o frase no describa su trabajo y una "I" si ud. está indeciso.

S=SI

N=NO

I=INDECISO

Ejemplo:

 S Lento

 I Bien iluminado

 N Cansado

La persona que contestó, indicó que su trabajo es lento, que está indecisa respecto a si está bien iluminado y que no lo considera cansado.

No hay respuestas correctas o equivocadas; todas son buenas ya que se trata de conocer sus opiniones al respecto.

TRABAJO

SUPERIOR

- 21/ 1.- S Fascinante 3
- 2.- N Rutinario 3
- 3.- S Satisfactorio 3
- 4.- N Aburrido 3
- 5.- S Bueno 3
- 6.- S Creativo 3
- 7.- S Respetado 3
- 8.- N Necesita que se haga con mucha rapidez 3
- 9.- S Agradable 3
- 5 10.- S Util 3
- 11.- S Fatigoso 0
- 12.- S Sano 3
- 13.- S Desafiante 3
- 14.- S De pie 0
- 15.- N Frustrante 3
- 16.- N Sencillo 3
- 17.- N Interminable 3
- 18.- S Proporciona un sentimiento de logro 3

- 19.- S Solicita mis consejos 3
- 20.- N Difícil de contentar 3
- 21.- N Descortés 3
- 22.- S Alaba el trabajo bien hecho 3
- 23.- S Tiene tacto 3
- 24.- S Influye sobre mi 3
- 25.- S Está bien informado 3
- 26.- S Supervisa lo suficiente 0
- 27.- N Se irrita con facilidad 3
- 28.- S Me dice en qué situación me encuentro 3
- 29.- N Molesto 3
- 50/ 30.- N Testarudo 3
- 31.- S Conoce bien el trabajo 3
- 32.- N Malo 3
- 33.- S Inteligente 3
- 34.- S Me deja que me haga cargo de mi trabajo 3
- 35.- S Está cerca cuando se le necesita 3
- 36.- N Perezoso 3

COMPAÑEROS

37.-	<u>S</u> Estimulantes	3
38.-	<u>N</u> Aburridos	3
39.-	<u>N</u> Lentos	3
60/ 40.-	<u>N</u> Ambiciosos	0
41.-	<u>N</u> Tontos	3
42.-	<u>S</u> Responsables	3
43.-	<u>S</u> Rápidos	3
44.-	<u>S</u> Inteligentes	3
45.-	<u>S</u> Es fácil enemistarse con ellos	0
46.-	<u>S</u> Hablan demasiado	0
47.-	<u>S</u> Astutos *	3
48.-	<u>N</u> Perezosos	3
49.-	<u>N</u> Desagradables	3
70/ 50.-	<u>S</u> Hay intimidad con ellos	3
51.-	<u>S</u> Activos	3
52.-	<u>N</u> Con intereses estrechos	3
53.-	<u>S</u> Leales	3
54.-	<u>N</u> Es difícil entablar relaciones con ellos	3
		45 ✓

* Astuto: inteligente pero intrigante.

SALARIOS

55.-	<u>N</u> Ingresos adecuados para los gastos normales	0
56.-	<u>N</u> Participación satisfactoria en las utilidades	0
57.-	<u>S</u> Apenas puede vivirse con los ingresos	0
58.-	<u>S</u> Malos	0
59.-	<u>N</u> Ingresos que permiten lujos	0
80/ 60.-	<u>N</u> Inseguros	3
61.-	<u>S</u> Menos de lo que merezco	0
62.-	<u>N</u> Salarios elevados	0
63.-	<u>S</u> Salarios insuficientes	0
		3

ASCENSOS

64.-	<u>S</u> Buenas oportunidades para ascender	3
65.-	<u>N</u> Oportunidades bastante limitadas	3
66.-	<u>S</u> Ascensos de acuerdo a las capacidades	3
67.-	<u>N</u> Empleo sin ascenso	3
68.-	<u>S</u> Buenas oportunidades para ascender	3
69.-	<u>N</u> Sistemas injustos de ascensos	3
70.-	<u>N</u> Ascensos poco frecuentes	3
71.-	<u>S</u> Ascensos regulares	0
72.-	<u>S</u> Bastante buenas probabilidades de ascensos	3

93 = 1
94 = 3