

01921
35



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

***SATISFACCIÓN LABORAL EN PERSONAL
CONTRATADO POR OUTSOURCING***

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA**

PRESENTAN :

**NORA BELTRÁN VERÁSTEGUI
MÓNICA GRACIELA LÓPEZ TORRES**

**DIRECTOR DE TESIS :
LIC. MA. DEL CARMEN GERARDO PÉREZ**

**REVISOR DE TESIS:
MTRA. MIRIAM CAMACHO VALLADERO**

MÉXICO, D.F. 2003



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.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A nuestros maestros:

➤ Maestra Ma. del Carmen Gracias por haber aceptado ser nuestra directora de tesis; creyendo en nuestro proyecto, dirigiéndonos, regalándonos un poco de su tiempo, orientándonos y motivándonos.

— A nuestros sinodales gracias por sus recomendaciones, consejos, sugerencias y tiempo.

➤ Al profesor Fabián no tenemos palabras como agradecerle sus comentarios y ayuda en el análisis de datos.

"Gracias a la U.N.A.M. y todos aquellos que nos regalaron un poco de sus conocimientos para ser Psicólogos"

Dedicatoria

☉ *De primera instancia a Dios que me permito estar en este mundo por una razón, aprendiendo de las lecciones de la vida, disfrutando está, y finalmente retomar todo para ser mejor persona.*

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

☼ *A mis padres (Graciela, Luis) y hermanos (Alma, Luis, Rocío) gracias por apoyarme económicamente, por consolarme en las situaciones difíciles, y sobre todo dejarme desarrollarme como psicóloga.*

☼ *A nuestros cómplices:*

Gabriela, Carlos, Jorge, Cevallos, Alma, Miguel, Lorena, Luis, Manuel
"Sin ustedes nunca hubiéramos podido hacer realidad esta tesis".

☼ *Nora gracias por tu apoyo y constancia en todo este tiempo, por no perder la Fe y la Esperanza para realizar nuestro sueño.*

☼ *Finalmente no quiero olvidarme de todos aquellos amigos que me dieron ánimo de seguir para continuar y no caer en la desesperación.*

"No tengo más palabras para agradecer a todos aquellos que me impulsaron, ayudaron y fueron cómplices de realizar mi sueño, Gracias".

Mónica Graciela López Torres



DEDICATORIAS

Nora Beltrán Veristeguí...

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

✧ *A Dios...*

*Por haberme elegido para existir
en este mundo, así como por la guía
y luz que me ha brindado en todo momento.*

✧ *A mis padres...*

*Por el don de la vida pero principalmente por
el amor y el apoyo que incondicionalmente
me han regalado.*

✧ *A mi esposo...*

*Por su amor, entrega, comprensión, apoyo
y generosidad a toda prueba.*

★ *A mis hijos...*

*Quienes con su existencia le han dado un
mayor sentido a mi vida.*

✧ *A mis hermanas...*

*Por el impulso e interés que siempre
me han brindado.*

■ *A Mónica...*

*Por los empujones mutuos y el esfuerzo
conjunto que nos han llevado a alcanzar
esta meta.*

✧ *A todos los amigos y amigas que*

*he encontrado a lo largo de mi vida
y que sin pedirme nada han estado
siempre ahí...*



INDICE

Capítulo I

Pág.

Introducción

I

Satisfacción laboral

1.1 La motivación	1
1.2 Concepto de necesidades	2
1.2.1 Teorías de la motivación en el trabajo	4
1.2.1.1 Jerarquía de las necesidades de Maslow	4
1.2.1.2 Modelo de los dos factores de Herzberg	6
1.2.1.3 Teoría de la motivación de David McClelland	8
1.2.1.4 Modelo de equidad	9
1.2.1.5 Teoría de las expectativas	10
1.2.1.6 Modelo E-R-G de Alderfer	11
1.2.1.7 Teoría de Argyris	11
1.2.1.8 Modelo de atribución	12
1.3 Motivación y satisfacción laboral	14
1.3.1 Antecedentes y uso de la satisfacción laboral	16
1.3.2 Teorías interpretativas de la satisfacción laboral	17
1.3.2.1 Teorías basadas en la satisfacción de necesidades	17
1.3.2.2 Teorías basadas en la concepción del incentivo	18

INDICE

	Pág
1.3.2.3 Concepciones cognoscitivas de la satisfacción	18
1.3.2.4 Concepciones humanistas de la satisfacción	18
1.3.3 Medición de la satisfacción en el trabajo	19
1.3.4 Insatisfacción y satisfacción en el trabajo	20
1.3.5 Investigaciones relacionadas con la satisfacción laboral	22

Capítulo II

Outsourcing	Pág
2.1 Entorno Económico	34
2.2 Evolución de Outsourcing	35
2.2.1 Ejemplos más conocidos en los que se utiliza Outsourcing en México	39
2.3 Definición de Outsourcing	41
2.3.1 Características del Outsourcing	43
2.3.2 Servicios de Outsourcing	43
2.3.4 Metodología para evaluar el potencial del Outsourcing	45
2.3.3 Tipos de Outsourcing	48

INDICE

	Pág
2.3.5 Razones para contratar el Outsourcing	50
2.4 Obligaciones del Outsource	51
2.5 Como evaluar el servicio	53
2.6 Relación de la Reingeniería y Benchmarking en el Outsourcing	53
2.7 Personal de Outsourcing	54
2.7.1 Tipos de Contratación de Personal en Outsourcing	56
2.7.2 Aspectos del Outsourcing en la Ley Federal del trabajo	60
2.8 Problemas en el uso del Outsourcing en México	63
2.9 Papel del psicólogo en el Outsourcing	65
3 El futuro del Outsourcing	66
CAPÍTULO III	
METODOLOGÍA	66
CAPÍTULO IV	
RESULTADOS	77
CAPÍTULO V	
DISCUSIÓN	84

INDICE

CAPÍTULO VI	Pág
CONCLUSIONES	99
LIMITACIONES	103
RECOMENDACIONES Y SUGERENCIAS	104
BIBLIOGRAFÍA	105
ANEXOS	
Investigación	106
Glosario	109
Medias en las variables de Contratados Directamente y por Outsourcing	111
Medias en las variables de Contratados Directamente, Outsourcing por Proyecto y Outsourcing Asignado.	112
Medias en la variable Escolaridad	113
Medias en la variable Edad	114
Medias en la variable Sexo	115
Medias en la variable Puesto	116
Inventario de Satisfacción Laboral (ISL66)	117

INTRODUCCIÓN

La satisfacción laboral y el Outsourcing han sido temas investigados durante los últimos años por diversas disciplinas, la satisfacción laboral desde hace ya algunas décadas y el Outsourcing en tiempos más recientes; sin embargo, el impacto de éste sobre la primera no había sido analizado con anterioridad. Para quienes realizamos esta investigación, el haber trabajado previamente como parte del personal de Outsourcing en algunas compañías nos creó ciertas inquietudes sobre el nivel de satisfacción laboral presente en el personal contratado bajo el sistema de Outsourcing en comparación con los empleados Contratados Directamente por la Empresa Cliente, debido a que cada tipo de personal tiene diferentes condiciones laborales, además de que el personal de Outsourcing en algunos casos jamás será contratado por esa misma empresa cliente.

Esto nos creó la inquietud de buscar la razón del porque de este comportamiento y más aun cuando no existen en la literatura investigaciones sobre el Recursos Humano en Outsourcing, solo sobre los beneficios y resultados que ha dado el Outsourcing de Tecnología de Información. Además analizando cada uno de estos términos más dudas surgieron, como: ¿Porque existe este tipo de contratación?, ¿Porque la gente se contrata bajo este sistema siendo que no tendrán prestaciones iguales a las que tiene el personal contratado directamente por la empresa?, ¿Se sienten satisfechos con este estilo de trabajo?

Nosotros como psicólogos también estamos inmersos en este tipo de sistemas de Outsourcing y no solo eso sino que nuestro trabajo es el reclutar, seleccionar, administrar el personal, capacitar, contratar, y detectar necesidades de los mismo empleados de Outsourcing, por lo cual debemos estar en pleno conocimiento de todo este proceso y fenómeno.

El Outsourcing se puede aplicar a diferentes giros como son Tecnología de Información, Limpieza, Recursos humanos, etc; el Outsourcing aplicado en recursos humanos se ha incrementado en los últimos años, siendo actualmente una amplia fuente de recurso humano que puede ayudar al desarrollo de la empresa o disminuir a ésta.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PAGINACIÓN DISCONTINUA

Por lo anterior se tomó la decisión de empezar a investigar sobre como se siente la gente en este tipo de contratación en comparación a otras, lo cual nos permite conocer que tipo de personas se sienten satisfechas con este tipo de contrato, incitar a que se realicen modelos de motivación, detectar áreas de oportunidad para trabajar y sobre todo concientizar y motivar para crear constantemente mejores condiciones laborales para los empleados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO I

SATISFACCIÓN LABORAL

1.- LA MOTIVACIÓN

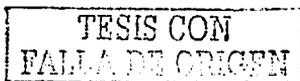
Actualmente, el término motivación tiene varios significados; el lenguaje común le da a veces un significado de "causa" o "condición" de ciertos comportamientos. El punto de vista científico nos indica que la motivación se refiere a una fuerza del organismo que lo impulsa a actuar y a perseguir determinados objetivos, esto es, la motivación es un proceso que provoca determinado comportamiento o que modifica uno ya existente. Por otra parte, la acepción psicológica nos dice que el comportamiento siempre es motivado, ya sea que esté dirigido a una meta previamente fijada o no. Todo comportamiento está determinado por transformaciones de energía provocadas por estímulos internos o externos (Mankeliunas, 1987).

El ser humano, por naturaleza propia, siente la necesidad de satisfacer aquellas carencias psicológicas o fisiológicas que surgen a lo largo de toda su vida y que siente la urgencia de eliminar (Hodgetts y Altman, 1981). La motivación está constituida por todos aquellos factores que originan conductas, así, debemos considerar factores tanto de origen estrictamente biológico como pueden ser el hambre, la sed, el sueño, así como factores de tipo psicológico y aun de tipo social y cultural.

Algunos tipos de conducta son totalmente aprendidos; y es la sociedad la que moldea en parte la personalidad y crea nuestras necesidades. La motivación, por tanto, se ve concurrencia por tres grandes vertientes: biológica, que incluye los instintos, psicológica, por ejemplo, la inteligencia, aprendizaje, elementos inconscientes, etc. y cultural, como los valores, normas, etc.

El proceso de motivación inicia cuando surge una necesidad. Esta necesidad provoca que la persona sienta deseos por atenderla y cubrirla. Los motivos, a su vez, impulsan al individuo a realizar los actos que él cree convenientes para la obtención de dichos objetivos personales, espirituales o sociales.

Según Davidoff (1984), los aspectos que ayudan a entender la conducta motivada son:



- Una misma necesidad puede originar varios motivos, por ejemplo, dos personas pueden tener necesidad de respeto, una desea ser miembro distinguido de su comunidad o vecindario y la otra desea ser el empleado del mes de su compañía.
- Motivos diferentes, o una combinación de ellos, puede activar una determinada conducta. Ver en la T.V. las noticias puede ser una acción motivada por el deseo de conocimiento o por el deseo de prestigio.
- Diversas conductas pueden satisfacer una determinada necesidad. La necesidad de sobresalir se puede satisfacer al ser narcotraficante o al ganar un premio Nóbel.
- Los motivos no producen obligatoriamente una conducta orientada a satisfacer las necesidades activadas. Un joven de un poblado pequeño puede desear tener un empleo, pero como cree que en ese lugar no hay fuentes de trabajo, no se ocupará de buscarlo.

2.- CONCEPTO DE NECESIDADES

La palabra necesidad implica que algo falta, que hay una limitación en alguna parte (Boydell, 1971). Podemos hablar de la necesidad también en términos de (Warren, 1971):

- Exigencia muy poderosa
- Exigencia provocada por la ausencia de cualquier factor o condición en el medio o en la situación actual de un organismo que ayuda en alto grado a conservar su vida o su bienestar o hacer progresar sus modos de conducta habituales.
- Actitud psíquica con conciencia más o menos definida de alguna carencia y acompañada por un tono afectivo desagradable.

Sin embargo, para poder dar un concepto completo de necesidad también debemos tomar en cuenta el estado del sujeto; esto es, si está plenamente consciente, si representa un desequilibrio para su vida, bienestar o modo de conducta habitual.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Podemos distinguir básicamente dos tipos de necesidades: necesidades fisiológicas o primarias, y necesidades sociales o secundarias (Blum y Naylor, 1981; Davis y Newstrom, 1988).

- **Necesidades fisiológicas o primarias:** Son las necesidades que se originan de los requerimientos básicos vitales y en los procesos de autorregulación del organismo. Entre ellas podemos mencionar el alimento, sueño y descanso, sexo, y eliminación de esfínteres. Estas necesidades se encuentran presentes desde el momento del nacimiento y por lo tanto son vitales para la supervivencia del individuo, son, por tanto, inherentes a todas las personas; sin embargo, pueden variar en intensidad. Pueden ser modificadas también por el medio ambiente y la práctica social.
- **Necesidades sociales o secundarias.-** Estas necesidades se desarrollan conforme el individuo va madurando; son aprendidas y resultan de las experiencias individuales. Las determinan las relaciones personales y los valores establecidos, las normas y/o las instituciones de la sociedad en que vive; están más relacionadas con la mente que con el cuerpo. Entre ellas podemos mencionar la autoestima, la responsabilidad, el prestigio, el logro, la pertenencia, la autorrealización, etc. Los motivos y necesidades secundarias difieren en tipo e intensidad, de cultura a cultura y también de persona a persona de un modo mucho mayor de lo que lo hacen las necesidades primarias. Incluso en el mismo individuo estas necesidades varían a lo largo de su vida dependiendo del tiempo y de las circunstancias.

No todas las necesidades son de igual importancia para todos los individuos. En cada persona existe un conjunto de necesidades de superficial relevancia y otro conjunto de necesidades arraigadas en lo mas profundo de su ser. Además, cuando una necesidad importante para una persona se cubre relativamente, puede perder su fuerza y ser sustituida por otra menos trascendente, pero que ahora pasa a ocupar el primer lugar (Fernández Hernández, 1987).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.1 Teorías de la motivación en el trabajo

Muchos han sido los autores que han contribuido con la psicología en la interpretación de las necesidades y motivaciones que mueven al hombre a la acción. A continuación los más importantes:

2.1.1.- Jerarquía de las necesidades de Maslow

De acuerdo con A.H. Maslow (1954), las necesidades humanas no son de igual intensidad y surgen de una secuencia definida. En particular, una vez razonablemente satisfechas las necesidades primarias, una persona hace más énfasis en las necesidades secundarias. Según Maslow, el objetivo último de toda acción humana es la autonomía y la autodirección, que se obtienen mediante el desarrollo óptimo de las propias potencialidades. Son cinco los niveles de jerarquía de Maslow:

1.- *Necesidades fisiológicas* .- Son aquellas indispensables para la conservación de la vida: alimentarse, respirar, dormir, etc. Mientras perduren estas necesidades todas las demás actividades serán poco importantes y no se le podrá pedir al sujeto que desarrolle conductas orientadas hacia una tarea intelectual o de búsqueda de realización propia o de otros.

2.- *Necesidades de seguridad* .- Estas necesidades se refieren al mantenimiento de una existencia ordenada en un medio libre de amenazas, esto es, las necesidades de orden, las de seguridad, de estabilidad, de protección, de ausencia de peligro y de un futuro previsible. Por ello, para Maslow, la superstición, la religión y aún la ciencia, en parte, ha sido motivada por esa necesidad del ser humano de conocer y controlar su ambiente.

3.- *Necesidades de afecto y pertenencia*.- Estas necesidades corresponden a lo que se llama *necesidad de afiliación*, es decir, a todo aquello que lleva al individuo a buscar a otros para ser aprobado, querido, etc.; son las necesidades de apoyo y asociación con otros. En este nivel se da el interés por tener amigos, una familia, compañeros y una relación romántica con otra persona.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.- *Necesidad de autoestima.*- La búsqueda de estima y el desarrollo de un concepto positivo de sí mismo dependen completamente de la satisfacción de las necesidades de afecto y pertenencia. La falta de autoestima conlleva siempre sentimientos de inferioridad, depresión e incapacidad. En este nivel se encuentran las necesidades de independencia, logro y aprobación, y en ellas hay dos subclases: primero, las necesidades de autorrespeto y estima de sí mismo y, segundo, las necesidades de respeto y aprobación de otros.

5.- *Necesidades de autorrealización.* Este nivel corresponde a todos los comportamientos orientados a desarrollar las potencialidades propias y alcanzar el máximo rendimiento y compromiso de que se es capaz. Para Maslow, la persona que ha satisfecho esta necesidad es más libre y es una persona que no solo busca conocer y comprender su medio sino que también es capaz de producir una obra de arte o de conquistar su propia naturaleza para alcanzar su grado óptimo de desarrollo y, por consiguiente, de salud.

Dentro del ambiente laboral, los puestos que proporcionan una mayor satisfacción, serán aquellos capaces de atender a un mayor número de necesidades de la jerarquía, así, en lo que respecta a las necesidades fisiológicas, la mayoría de los empleados está en condiciones de cubrirlas en forma aceptable, siempre y cuando su salario sea suficiente para conseguir lo indispensable para sobrevivir.

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

En cuanto a las necesidades de afecto y pertenencia, es posible cubrirlas dentro y fuera del empleo, ya que la gente trabaja en un ambiente social en el cual pasa gran parte de su tiempo, por lo que varias de estas necesidades se satisfacen aquí.

Por otro lado, el hecho mismo de tener un empleo puede promover la independencia económica y a través de ella puede facilitar la libertad necesaria para el autoconcepto, pero además, las actividades realizadas en el mismo, si son adecuadas, originan sentimientos de logro, responsabilidad y prestigio y el ser valorado por los compañeros y por los superiores.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Finalmente, la autorrealización, influye al elegir ocupaciones de su agrado, sintiéndose placer al llevarlas a cabo. El trabajo será más satisfactorio si permite hacer uso del talento personal y fomenta los intereses individuales.

2.1.2.- Modelo de los dos factores de Herzberg

Para Frederick Herzberg (1959), la actividad más importante del ser humano es el trabajo. Teniendo como base investigaciones realizadas con ingenieros y contadores, Herzberg desarrolló en la década de los cincuenta el modelo de los dos factores de la motivación. Lo que hizo fue pedir a sus sujetos que recordaran una ocasión en la que se hubieran sentido especialmente satisfechos de su trabajo y una ocasión en la que se hubieran sentido especialmente insatisfechos con el mismo. Les pidió también que describieran las condiciones que dieron lugar a esas sensaciones. De allí surgieron las dos categorías de factores del trabajo: los motivadores y los higiénicos o de mantenimiento.

Herzberg encontró una serie de factores o condiciones laborales que provocan altos niveles de motivación y satisfacción en el trabajo. Estos factores, que están directamente relacionados con la naturaleza y el contenido del trabajo, se llaman factores **motivadores** y son:

- a) Logro: desempeño exitoso en la tarea.
- b) Reconocimiento por el logro.
- c) El trabajo mismo: tarea interesante y desafiante.
- d) Avance o crecimiento.
- e) Responsabilidad.

La ausencia de estos **motivadores** en el trabajo, no necesariamente causa insatisfacción. Ésta corresponde a la no satisfacción de uno o más de los factores **higiénicos**, que son:

- a) Políticas administrativas de la organización.
- b) Supervisión.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- c) Relaciones interpersonales con compañeros, jefes y subalternos.
- d) Condiciones de trabajo.
- e) Salario.
- f) Categoría
- g) Estabilidad en el puesto.

Si el empleado considera que los factores higiénicos no son convenientes, se sentirá insatisfecho y será menos productivo. Es importante destacar que los factores motivadores son congruentes con los dos niveles superiores de la jerarquía de necesidades de Maslow. Según Herzberg, si el trabajo contiene factores motivadores, el impulso que es el primer elemento de la motivación, será generado internamente por el individuo, en lugar de que sea externamente aplicado, y así el sujeto tendrá la sensación de que controla más su ambiente. En cambio, los factores higiénicos que operan en el ambiente de trabajo o la tarea, no producen motivación, pero su ausencia puede afectar la satisfacción en el trabajo (Herzberg, 1959). Factores de motivación como el logro y la responsabilidad se relacionan directamente con el trabajo mismo, el desempeño de los empleados y el reconocimiento y desarrollo personales que estos experimentan; podemos decir entonces, que los motivadores al centrarse fundamentalmente en el trabajo, se relacionan con el *contenido laboral*. Por el contrario, los factores higiénicos o de mantenimiento se relacionan sobre todo con el *contexto laboral*, ya que tienen que ver más con el entorno del trabajo.

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

Así pues, el óptimo estado de los factores de contexto sirve para eliminar todo aquello que pudiera causar insatisfacción, manteniendo un nivel de neutralidad. En cuanto a los factores de contenido, decimos que su presencia es eficaz para motivar al empleado a dar un esfuerzo y desempeño superiores.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El modelo de Herzberg brinda una distinción muy útil entre factores de mantenimiento, los cuales son necesarios pero no suficientes, y factores de motivación, los cuales ofrecen la posibilidad de intensificar el esfuerzo de los empleados. El modelo de los dos factores amplió la perspectiva de los administradores de recursos humanos, particularmente, al poner en evidencia el importante papel que juegan las retribuciones que surgen del trabajo mismo.

Por otra parte, una crítica que se hace del modelo de Herzberg es que no es universalmente aplicable, debido a que se basó en, y es aplicable preferentemente a empleados administrativos, profesionales y de alto nivel. Así mismo, parece restar importancia motivacional a la remuneración, el estatus y las relaciones con los demás, considerados como factores de mantenimiento.

2.1.3.- Teoría de la motivación de David McClelland

Para McClelland (1961), los impulsos motivacionales de las personas reflejan elementos de la cultura en la que éstas crecieron: de su familia, escuela, etc. No es la satisfacción de una necesidad biológica lo que determina nuestro comportamiento inicial, porque dicha satisfacción no es suficiente como activador del comportamiento; así mismo, afirma que todas las tendencias de evitación y acercamiento son aprendidas. Para McClelland, existen tres tipos fundamentales de impulsos motivacionales: logro, afiliación y poder.

- **Motivación de logro:** Se define como "la tendencia a alcanzar el éxito en una situación que contemple la evaluación del desempeño de una persona en relación con estándares de excelencia" (McClelland, 1953, citado por Mankellunas, 1987, p. 197) Es el impulso que poseen algunas personas de perseguir y alcanzar metas. Un individuo con este impulso desea cumplir objetivos y ascender en la escala del éxito. El cumplimiento es concebido como algo importante en sí mismo, no solo por las retribuciones que lo acompañan.
- **Motivación de afiliación:** Es el impulso a relacionarse socialmente con los demás. La diferencia con las personas orientadas al logro, es que éstas trabajan con mayor intensidad cuando sus supervisores le ofrecen detalladas evaluaciones de su conducta laboral, en tanto que las personas con motivos de afiliación trabajan mejor cuando se elogian sus actitudes favorables y su cooperación.

- **Motivación de poder:** Es el impulso a influir en los demás y modificar situaciones. Las personas motivadas en el poder desean tener gran impacto en sus organizaciones y están dispuestas a correr riesgos para conseguirlo. Una vez obtenido el poder que desean, pueden utilizarlo constructiva o destructivamente.

Lo importante de esta teoría, respecto a las necesidades sociales, es que concede un lugar fundamental a las relaciones con otros; recordemos que este tipo de necesidades dependen para su satisfacción del contacto con otros y, según McClelland, de los estímulos recibidos en la edad temprana.

2.1.4.- Modelo de equidad

Stacy Adams (1965), postula que los empleados, más que preocuparse únicamente por la satisfacción de sus necesidades, desean que su sistema de retribuciones sea *justo*. Esto es, los empleados tienden a juzgar la imparcialidad comparando los resultados que reciben con sus respectivas aportaciones y esta proporción con las de otras personas. **Aportaciones** lo entendemos como los diversos elementos que los empleados creen ofrecer, o con los que creen contribuir a su trabajo: su nivel de estudios, antigüedad, experiencia, desempeño, etc. Los **resultados** son las retribuciones que perciben de su trabajo y patrón, entre las que se encuentran la remuneración, prestaciones, seguridad en el empleo, las retribuciones sociales y psicológicas. Si los empleados perciben *equidad*, podrán desempeñarse con él más alto nivel de sus propias capacidades. Si se sienten *sobrepagados*, la teoría de la equidad sostiene que los empleados buscarán restaurar el equilibrio perdido, consiguiéndolo ya sea a través de trabajar más intensamente, de desestimar el valor de las retribuciones obtenidas, o tal vez de buscar a otra persona para efectos de comparación. Los empleados que se sienten *subpagados* buscan reducir esta sensación de inequidad a través del mismo tipo de estrategias, aunque algunas de las acciones operen a la inversa. Dentro de sus estrategias podrían estar el reducir la cantidad o calidad de su productividad o simplemente negociar la obtención de mayores retribuciones.

La teoría de la equidad ha generado amplias investigaciones, muchos de cuyos resultados confirman su validez. Todo indica que La subretribución genera tensión motivacional de consecuencias previsible, negativas. En cuanto a la sobre remuneración, no se han obtenido resultados consistentes.

2.1.5.- Teoría de las expectativas

Es un enfoque de la motivación creado por Víctor Vroom (1966) y que ha sido ampliado por Porter y Lawrer, entre otros investigadores. Vroom explica que la motivación es producto de tres factores: El grado en que se desea una retribución (valencia), la estimación personal acerca de la probabilidad que hay de que el esfuerzo resulte en un desempeño exitoso (expectativa) y la estimación personal acerca de la posibilidad de que el desempeño resulte en la recepción de la retribución (instrumentabilidad).

En términos generales, la **valencia** se refiere a la intensidad con que una persona desea recibir una retribución. La valencia que un individuo concede a una retribución está condicionada por la experiencia y puede variar sustancialmente con el paso del tiempo. Dado que las personas pueden tener preferencias negativas o positivas por un resultado, la valencia puede ser positiva o negativa. Cuando una persona prefiere no alcanzar el resultado, la valencia es negativa, si es indiferente, la valencia es 0, y si se desea alcanzar un resultado determinado, la valencia es 1. La **expectativa** es el grado de convicción en que los esfuerzos personales del trabajo darán como resultado la realización de una tarea. Las expectativas son probabilidades de las que el sujeto hace una estimación producto de la relación esfuerzo-desempeño. La **instrumentabilidad** representa la certeza del empleado de que recibirá una retribución una vez cumplida la tarea. En este caso el empleado hace un juicio subjetivo sobre la probabilidad de que la compañía donde trabaja valore su desempeño y ofrezca retribuciones.

El producto de valencia, expectativa e instrumentabilidad es la motivación; esta es la intensidad del impulso hacia una acción. Por otra parte, es importante señalar que en los modelos basados en las necesidades se recurre a amplias generalizaciones para predecir las necesidades insatisfechas de un grupo de empleados; en cambio, al aplicar el modelo de expectativa los administradores deben reunir información específica sobre las preferencias de un empleado en lo individual en una serie de retribuciones. De acuerdo con este modelo, los empleados no actúan debido solamente a sus impulsos internos, sus necesidades insatisfechas o la aplicación de premios y castigos; son, en cambio, individuos pensantes cuyas convicciones, percepciones y estimaciones de probabilidad influyen de manera determinante en su conducta.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.1.6.- Modelo E-R-G de Alderfer

Con base en anteriores modelos de necesidades, principalmente el de Maslow, y con el propósito de resolver algunas de sus deficiencias, Clayton Alderfer en 1969, propuso una versión modificada de la jerarquía de necesidades, de tres niveles. Él opina que a los empleados les interesa inicialmente satisfacer las *necesidades de existencia*, en las que se combinan factores fisiológicos y de seguridad. La remuneración, las condiciones físicas de trabajo, la seguridad en el empleo y las prestaciones se refieren a estas necesidades. Las *necesidades de relación* componen el siguiente nivel, e implican la comprensión y aceptación por parte de las personas que se encuentran por encima, por debajo y alrededor del empleado tanto en el trabajo como fuera de este. Las *necesidades de crecimiento* ocupan a tercera categoría e incluyen tanto el deseo de autoestima como el de autorrealización.

Una diferencia entre la jerarquía de Maslow y la de Alderfer se encuentra en que éste no asume una rigurosa progresión de un nivel a otro de necesidades, sino al contrario, se acepta la posibilidad de que los tres niveles se encuentren activos en cualquier momento.

2.1.7.- Teoría de Argyris

Argyris, en 1975, encontró una tendencia muy frecuente a que las políticas de la organización choquen en forma directa con los procesos de crecimiento individual, dando como resultado una total frustración. Para Argyris el punto de partida es el individuo mismo, que por lo general llega a la oficina de empleos físicamente maduro pero cuya madurez emocional puede variar en forma total desde un alto grado de madurez hasta un profundo infantilismo.

Al identificar los aspectos que distinguen al individuo maduro del inmaduro, Argyris hace notar siete transformaciones que de modo normal ocurren conforme crece el individuo:

- 1.- Cuando se mueve de un estado de pasividad, como niño a otro de mayor actividad como adulto.
- 2.- Cuando en forma gradual rebasa su estado de independencia total de otros y adquiere cierta capacidad de cambio por sí mismo.

3.- El niño cuenta con un repertorio muy limitado de formas de conducta; pero conforme crece se torna mucho más versátil y puede reaccionar a determinada situación en una multitud de modos. El adulto es mucho menos predecible y menos adaptable que el niño.

4.- Un niño no mantiene un interés determinado durante largo tiempo y es difícil que se le pueda pedir que profundice su interés, pero conforme crece, comienza a singularizar ciertos asuntos, a los que dedica más atención que a otros.

5.- La perspectiva de tiempo de un niño es muy corta, pero conforme madura se empieza a dar cuenta tanto del pasado como del futuro y, ya como adulto, con frecuencia ignora el presente en beneficio de cualquiera de los dos extremos o de ambos.

6.- El individuo como niño, normalmente deja de ser un subordinado de otro hasta convertirse, como adulto, en igual o incluso superior.

7.- Mientras el niño no tiene un conjunto habitual de actitudes respecto a sí mismo y en verdad no posee un concepto del "yo" para tener actitudes hacia él, el adulto tiene una muy buena opinión de sí mismo y, por lo regular, posee ideas bastante definidas respecto al tipo de persona que es.

Si la persona que se presenta a una oficina para solicitar empleo ha progresado suficiente en lo que respecta a estos siete principales lineamientos de madurez, es posible que cuente con mucho que ofrecer a una empresa. Sin embargo, resultará difícil de manejar ya que podría encontrarse trabajando dentro de una organización cuyas tradiciones le conceden poco margen para él mismo. Para Argyris la dirección ideal sería la que permitiera el crecimiento del individuo.

2.1.8.- Modelo de atribución

La atribución es un proceso mediante el cual los individuos interpretan y asignan causas tanto a su comportamiento como al de los demás (Davis, 1997). Se deriva de la obra de Fritz Heider (1958) y ha sido ampliada y perfeccionada por Harold Kelley (1973). Primeramente se observa la conducta de un empleado o sus consecuencias, después se le describe como funcional o disfuncional para la unidad de trabajo. Más adelante, con la intención de comprender la conducta, se hace una atribución causal ó

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

explicación tentativa de ella. Posteriormente intenta predecir y controlar o influir las futuras conductas del empleado como producto de esa atribución.

Cuando se realizan atribuciones al comportamiento de un individuo se evalúan tres factores básicos. El primero de ellos es la consistencia, esto es, determinar si el comportamiento es relativamente estable o inestable en el tiempo. La segunda dimensión es la *distintividad*, la determinación de si el desempeño del individuo en una tarea específica es diferente al de la mayoría de sus demás tareas. El tercer elemento es el *consenso*, el grado en el cual los compañeros del individuo se comportan en forma semejante.

Las atribuciones son evaluaciones subjetivas, y uno de los factores que influyen es si evaluamos nuestro propio comportamiento o interpretamos el de otra persona. En general, las personas tienden a incurrir en una inclinación en beneficio propio, lo que las induce a reclamar un excesivo reconocimiento por su éxito y a minimizar su responsabilidad en relación con los problemas.

En resumen, podemos decir que el modelo de expectativa sostiene que la motivación es producto de cuanto se desee algo y de las probabilidades de que ese esfuerzo conduzca al cumplimiento de la tarea y a la retribución. La *valencia* es la intensidad de la preferencia de una persona por un resultado. La *expectativa* es la intensidad de la certeza de que los esfuerzos personales permitirán cumplir exitosamente con una tarea. La *instrumentabilidad* es la intensidad de la certeza de que un desempeño exitoso será seguido por una retribución.

Los otros modelos de motivación se relacionan específicamente con los procesos intelectuales de los empleados. El modelo de equidad compara por una parte el conjunto de las aportaciones y resultados percibidos por el empleado y por otra parte las retribuciones en conjunto con las contribuciones de algunas personas de referencia. El proceso de atribución examina la manera en que los individuos interpretan el comportamiento y le asignan causas; estas atribuciones difieren dependiendo de quién hace el juicio y de si el comportamiento fue exitoso o no.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.- MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL

En la actualidad, el trabajo es un problema social y económico que cada día se estudia con mayor profundidad, y éste, como cualquier otra actividad humana, es motivadora, aunque como ya vimos la motivación varía en intensidad. De tal grado de motivación depende la satisfacción o insatisfacción en un trabajo.

Al hablar de trabajo podemos referirnos a dos sentidos (Mankeliunas, 1987): en sentido general, se entiende por trabajo toda actividad física o intelectual que conduzca a un resultado deseado por el sujeto; en sentido estricto, trabajo es una actividad física o intelectual que proporciona medios para la satisfacción de necesidades, propósitos, o ambos. Para alcanzar estos objetivos, el sujeto se propone metas y pone todo su esfuerzo para alcanzarlas; el sujeto trabaja lo necesario para conseguir la meta de la manera más efectiva si posee las aptitudes y preparación necesarias.

A veces resulta difícil distinguir entre la motivación y la satisfacción en el trabajo, ya que hay una estrecha relación entre ellas. Se considera que un trabajo es motivador si el sujeto dirige su actividad hacia una meta propuesta por él o por otra persona vinculada a éste de manera explícita o implícita. Un trabajo puede ser una experiencia agradable o desagradable debido a la influencia que ejercen sobre la satisfacción las características personales por un lado y los factores laborales por otro. Las características personales son importantes porque lo que un individuo desea de su puesto, depende de ellas (Wexley y Yukl, 1988). Los factores laborales intervienen porque ellos determinan que se cumplan o no dichos deseos (Dessler, 1980). Dentro de las características personales podemos mencionar la edad, salud, estabilidad emocional, condición social, etc. Dentro de los factores laborales encontramos el salario, seguridad en el empleo, contenido laboral, un grupo de compañeros hostil o amable, un jefe estricto o condescendiente, reconocimiento, promociones, etc.

Es difícil definir el término *satisfacción*. Comúnmente se le considera el estado de un organismo en el que los factores motivadores han llegado a la meta, o como una vivencia de la persona que ha gratificado sus deseos o apetitos (Mankeliunas, 1987 p.246).

"Satisfacción en el trabajo, se entiende como satisfacción individual en una relación laboral dentro de una empresa; el término satisfacción se relaciona siempre con un trabajo determinado" (Mankelinas, op. cit. p.247).

Locke, (citado en Gunn & Holdaway, 1986, p. 45), definió la satisfacción laboral como: "el estado de bienestar emocional resultado de la percepción del trabajo como gratificante o que permite la realización de los valores más importantes del trabajo de una persona, ayudando a que los valores sean compatibles con las necesidades personales". Las principales teorías de la satisfacción laboral han sido desarrolladas a partir de las teorías de la motivación y de la motivación al trabajo. En muchas empresas, la satisfacción laboral de los empleados y la calidad de su vida laboral ha probado ser tan importante como la efectividad y la eficiencia.

Para este trabajo definiremos Satisfacción Laboral como:

"La satisfacción en el trabajo es la relación entre las expectativas que un trabajador se forja hacia el empleo y como éstas son cumplidas dentro del mismo; entre mayores sean las expectativas de una persona y menores las posibilidades de satisfacerse en el trabajo, menor será la satisfacción laboral".

La satisfacción laboral es solo una parte de la satisfacción en la vida; la naturaleza del entorno de un empleado fuera del trabajo influye indirectamente en sus sensaciones del trabajo. De igual manera, y debido a que el trabajo es parte importante de la vida de muchos empleados, la satisfacción laboral influye en la satisfacción laboral general.

Por *motivación laboral* se entiende el constructo del proceso motivacional para cumplir funciones específicas en el conjunto del trabajo (Mankelinas, op. cit. p.248). En el trabajo el comportamiento del individuo no depende solo de su actitud interna, sino también de las condiciones en las que pasará su tiempo de trabajo; es decir, de las condiciones del ambiente laboral y de la estructura ambiental de la organización. Podemos agrupar estas condiciones internas y laborales en dos grandes categorías: estado y condiciones individuales y estado y condiciones de la organización empresarial junto con las de la sociedad. Por parte del trabajador intervienen sus aptitudes y necesidades, su formación general y profesional, sus condiciones de vida, sus aspiraciones personales, las exigencias ambientales, etc.; por parte de la organización

empresarial, las estructuras internas y externas de la empresa, sus colaboradores, el poder de decisión, etc.; por parte de la sociedad, las aspiraciones del trabajador dentro de ella, el papel que éste desempeña y cómo la sociedad satisface sus necesidades primarias y sociales.

3.1.- Antecedentes y uso de la satisfacción laboral.

Actualmente las empresas se preocupan por medir y mejorar las actitudes de sus empleados, pero no siempre fue así. En la era de la administración científica, cuando al empleado se le consideraba una máquina más del equipo, a la gerencia no le interesaba en absoluto el personal. Todo esto vino a cambiar radicalmente con el advenimiento de las relaciones humanas. Este enfoque puso de manifiesto que la productividad humana no dependía tan solo de sus habilidades y conocimientos. En los estudios de Howthorne, cerca de 20,000 entrevistas celebradas con los trabajadores convencieron a la gerencia de que éstos tenían sentimientos y actitudes hacia sus tareas y que este hecho repercutía en su eficacia.

En cuanto la industria se dio cuenta de ello, emprendió frenéticos esfuerzos por medir las actitudes y adiestrar a los supervisores para que mostraran sensibilidad ante los sentimientos del personal. Se pensó que, si la satisfacción con el trabajo podía ser mejorada, también era posible elevar la calidad del rendimiento. Por todo esto, se inició la medición de actitudes, que son formas de comportamiento adaptativo que en términos generales indican una tendencia del individuo a actuar de determinada manera frente a un estímulo específico; es solamente la tendencia y no necesariamente la manifestación de la conducta en sí misma, ya que sin ello sería muy difícil detectar un problema específico. La medición de actitudes también ayuda al empleado, ya que es una forma de expresar sus sentimientos respecto a los aspectos positivos y negativos del ambiente laboral.

Originalmente, se creía que la satisfacción en el trabajo era una causa de alta productividad. Desgraciadamente, las investigaciones no han justificado esta suposición. Entre la satisfacción y la productividad no existe necesariamente una relación estrecha. Los trabajadores satisfechos pueden ser buenos o malos en cuanto a su productividad se refiere, mientras que quienes producen mucho puede gustarles o no su trabajo. La satisfacción y la insatisfacción pueden o no, dar como resultado una

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

conducta visible, como cambios en la productividad, quejas, ausencias, cambios de empleos, etc. La satisfacción laboral se considera primordialmente como producto de la experiencia en el puesto, por ejemplo, la alta productividad puede producir satisfacción y viceversa.

Por otra parte, en ciertas circunstancias, la *insatisfacción* en el trabajo puede conducir a conductas que pueden ser no muy deseables para la organización. Por ejemplo, los trabajadores insatisfechos tienen un índice de ausencias y de rotación más elevado que los trabajadores satisfechos, lo que ocasiona que el entrenamiento de nuevos empleados y el tiempo perdido cuesten grandes sumas económicas a las compañías. Por lo tanto, el mantenimiento de la satisfacción en sus trabajadores será algo que redunde en su propio beneficio.

3.2.- Teorías interpretativas de la satisfacción laboral

La descripción de los hechos acerca de la satisfacción laboral es muy uniforme, pero, al interpretarlos, los investigadores sugieren una gran variedad de explicaciones. En el caso de las teorías interpretativas, más que dar una explicación, tratan de dar una interpretación de hechos observados a partir de la cual se realizan ciertas generalizaciones.

Entre la variedad de interpretaciones está la clasificación iniciada por K.B. Madsen (1980), que divide estas teorías en cuatro grupos: las basadas en la satisfacción de necesidades, las que parten de la concepción del incentivo, las concepciones cognoscitivas de la satisfacción y las humanísticas de la satisfacción.

3.2.1.- Teorías basadas en la satisfacción de necesidades

Estas teorías se basan en el supuesto de que cada persona tiene una serie de necesidades primarias ó innatas y secundarias ó aprendidas que busca satisfacer; es decir, busca un equilibrio (homeostasis) y cuando éste se pierde trata de reconstruirlo. Si se aplica esta teoría a la situación del trabajo, la persona labora para alcanzar medios que satisfagan sus necesidades primarias y, luego, para cubrir sus necesidades sociales.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.2.2.- Teorías basadas en la concepción del incentivo

En estas teorías predomina el principio hedonista: el individuo en todas las situaciones, incluyendo la situación laboral se guía por el principio del placer y el displacer, el gusto y el disgusto. Estas teorías se distinguen de las anteriores porque afirman que el individuo no persigue la satisfacción de algunas de sus necesidades, sino que busca maximizar su placer mediante los incentivos del ambiente.

3.2.3.- Concepciones cognoscitivas de la satisfacción

Estas consideran que la persona tiene la capacidad de reconocer su situación actual concreta, así como de prever las posibilidades de salir de esa situación por medio de un plan de actividad, tendiente a cambiar su estado actual. En la situación laboral, el trabajador puede no estar satisfecho con su posición actual, pero elabora un plan para que por medio de su propia actividad y dirigiendo la de otras personas, puede llegar a una nueva situación que puede proporcionar estados satisfactorios.

El trabajador no sólo conoce sino también hace todo lo posible para transformar las situaciones reales inmediatas y, si es el caso, elabora planes. La satisfacción se presenta en diferentes grados y busca un equilibrio entre las situaciones actual y futura (Korman, 1970). En otras palabras, la satisfacción laboral se inicia con la concepción de incentivo, pero sus expectativas prolongan los incentivos concretos hacia el futuro, en el que se satisfarán mejor las posibilidades personales.

3.2.4.- Concepciones humanísticas de la satisfacción

La aparición de la psicología humanista y la tendencia de la industria a humanizar el trabajo han sido factores clave desde este tipo de concepción sobre satisfacción en el trabajo. Esta psicología se centra en la realización del sentido y la personalidad, por lo que el trabajo humano adquiere un sentido para la realización de cada individuo.

En cuanto a la satisfacción en el trabajo, los autores humanistas tomaron muchos elementos de la teoría de Maslow sobre la motivación en general y aplicaron

conceptos de la satisfacción en las situaciones laborales, especialmente Herzberg (1968) en su teoría de los dos factores.

3.3.- Medición de la satisfacción en el trabajo

Si se considera que la satisfacción en el trabajo es una meta deseable en sí misma, entonces pueden tomarse las medidas de la satisfacción de los empleados como uno de los criterios o normas que sirven para evaluar el éxito de las prácticas y las políticas de la empresa, tales como los programas de compensaciones de los empleados, la toma de decisiones en grupo, etc. estas mediciones son importantes ya que por una parte el éxito de cualquier organización va a depender de la satisfacción con que sus miembros ejerzan sus labores, teniendo en cuenta que con ello se pueden disminuir significativamente las ausencias o la rotación futura en el personal.

Por otra parte, las mediciones constituyen una condición previa para la comprobación de varias teorías generales sobre las actitudes y la motivación y otras interesadas específicamente en los factores que producen satisfacción o aquellos que tienen correlación con ella: características de la comunidad, de la institución o del individuo; o, como en el caso del presente trabajo, del personal de Outsourcing o subcontratado. Estas investigaciones pueden tener un interés teórico actual y un valor práctico a largo plazo.

Primero deben seleccionarse o elaborarse técnicas para la descripción de la situación laboral. En casi la totalidad de las investigaciones sobre la satisfacción en el trabajo se aplican los conceptos básicos del proceso motivacional a las situaciones laborales en forma de cuestionarios escritos y entrevistas, en algunos casos se utilizan cuestionarios ya elaborados y en otros, cuestionarios abiertos. Algo similar se realiza con la entrevista; "ambos deben abarcar las necesidades tanto sociales del individuo como las de la organización empresarial y las del sistema social reinante" (Mankelinas, op. cit.p.248).

Encuestas

La *encuesta* (escrita) se presenta en forma de cuestionario estructurado, con referencia a muy variadas situaciones según el objetivo de la investigación. Su ventaja principal es el ahorro de tiempo tanto para el investigador como para el encuestado. No

se usa como medio para explicar situaciones, pero sí para recopilar datos sobre determinadas situaciones.

Entrevista

Se entiende por entrevista una conversación dirigida hacia una o varias personas que tiene como finalidad obtener determinada información con propósito de investigación, diagnóstico, orientación o tratamiento. El contacto directo con la persona investigada así como el lenguaje utilizado son factores importantes para la obtención de la información necesaria.

Cuando se necesita recopilar información de muchos individuos, se usa la entrevista *estandarizada*, que es cuando tanto el comportamiento del investigador como las preguntas son preparadas de antemano. En las entrevistas *no estandarizadas*, el entrevistador propone el tema central y desarrolla la conversación acerca de éste. Este tipo de entrevista es menos utilizado porque tanto la validez como la confiabilidad no es muy grande y puede variar significativamente según los entrevistados y los entrevistadores.

3.4.- Insatisfacción y satisfacción en el trabajo.

Desde 1949, la empresa Gallup realiza un sondeo en el que formula a una muestra representativa de empleados la siguiente pregunta: ¿Diría usted que en general, está contento o insatisfecho con su trabajo?. El sondeo revela que entre el 10 y el 13 % de los interrogados afirman estar insatisfechos con su trabajo (Cárdenas, 1997).

Para muchos empleados, la satisfacción significa la ausencia de factores negativos más que la presencia de factores positivos. Un indicador de la satisfacción es la contestación a la pregunta siguiente: ¿qué clase de trabajo le gustaría conseguir en caso de que tuviera que empezar de nuevo?. Si suponemos que los que están contentos con su trabajo actual dirán que escogerían el mismo, es preocupante que solo el 43% de los oficinistas escogió el mismo trabajo y sólo el 24% de los obreros lo hizo. Obviamente la respuesta tiene que ver también con el nivel ocupacional: cuanto más alto era éste, mayor satisfacción proporcionaba el trabajo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Otro indicador confiable de satisfacción es la respuesta a la pregunta ¿ Qué haría usted con las dos horas adicionales si la jornada constara de 26 hrs.?. También en este caso, la respuesta varía por el nivel ocupacional: entre los profesores universitarios, el 66% dijo que las utilizaría en sus actividades laborales, lo mismo sucedió con los abogados. En cambio, más del 80% de los no profesionales señaló que las usaría para actividades totalmente ajenas a su trabajo.

Es muy importante la satisfacción laboral en el desarrollo de los empleados, ya que esta conlleva repercusiones para la organización también. La satisfacción laboral está en función de diversos factores que intervienen en el proceso; cuando estos son positivos, redundarán en un bienestar tanto físico como psicológico, que se manifiesta en actitudes positivas hacia su medio ambiente laboral, social y familiar.

Las actitudes son indicadores razonablemente aceptables, ofrecen indicios de las inclinaciones de un empleado a actuar de cierta manera. Cuando los empleados se sienten insatisfechos con su trabajo, no se involucran en sus funciones y asumen un compromiso insuficiente con la empresa, es probable que de ello se deriven ciertas consecuencias. Los empleados insatisfechos pueden incurrir en *repliegue psicológico* como por ejemplo, soñar despiertos en el trabajo; *repliegue físico*, como ausentismo y retardos, por ejemplo o en actos de *agresión* y *desquite* de supuestos errores. Por su parte, los empleados satisfechos pueden realizar actos que excedan los límites de su deber y perseguir activamente la excelencia en todos los aspectos de sus labores.

La institución que ofrece y hace del trabajo una experiencia satisfactoria para sus empleados obtiene con esto una acción más provechosa o al menos logra cierta flexibilidad para adaptar cambios que aumenten la utilidad, siendo esto una herramienta básica contra la resistencia a cambios, huelgas, etc. Es necesario, por tanto, que tanto la empresa como los empleados intervengan para evitar la insatisfacción, cuidando más el desarrollo adecuado de factores tales como la supervisión, salud, condiciones físicas de trabajo, condiciones laborales, políticas, etc. En numerosos estudios se han abordado los resultados de la satisfacción y la insatisfacción; todos con resultados importantes que a las empresas les sería de gran beneficio controlar.

3.5.- Investigaciones relacionadas con la satisfacción laboral

Como se ha mencionado anteriormente, la satisfacción laboral es producto de una serie de factores que se encuentran alrededor del mismo trabajo como son: necesidades, motivos, ideología, incentivos, etc. y como éstos se combinan y cumplen con las expectativas del trabajador. Al ser la satisfacción laboral una meta deseable, muchos investigadores se han dado a la tarea de descubrir los factores que la producen o pueden tener correlación con ella.

Se han llevado a cabo investigaciones en países como Singapur, Holanda, Gran Bretaña, entre otros, correlacionando la satisfacción laboral con aspectos como: la personalidad, la educación, la raza, el sexo, la edad, el género, la familia, etc. El principal problema que estas investigaciones es que su utilidad es limitada en nuestro contexto ya que no siempre tienen relación con nuestras necesidades, ideología o cultura.

Investigaciones realizadas sobre satisfacción laboral:

María del Carmen Sánchez y Clara Isabel López, en 1988, Realizaron una investigación con relación a la satisfacción en el trabajo en base a la teoría de los dos factores de Herzberg. Solicitaron a una muestra de 23 empleados administrativos cuyas edades oscilaban entre los 23 a 34 años de edad, que escribieran tres situaciones de satisfacción y tres de insatisfacción de gran relevancia en su vida, eligiendo para cada una de ellas, máximo tres factores de los ocho presentados sobre el sustento de Herzberg, seleccionando entre los factores de remuneración, dirección y relaciones humanas, competencia del superior, condiciones de trabajo, reconocimiento, el trabajo mismo, la promoción y la responsabilidad.

Concluyeron que tres factores causaban satisfacción laboral, cuatro insatisfacción y cuatro factores podrían influir en igual medida como ambivalentes en la satisfacción y en la insatisfacción. Sus resultados reportan que la remuneración, el trabajo mismo y la responsabilidad fueron los factores de mayor importancia para brindar satisfacción, en tanto que la competencia superior, las condiciones de trabajo, el reconocimiento y la dirección/relaciones humanas son los que frecuentemente les producía insatisfacción. Los factores ambivalentes eran la promoción, la competencia del superior, el reconocimiento, y la dirección/relaciones humanas.

Clasificaron los resultados de los factores como motivadores e higiénicos, basado en la teoría de Herzberg.

George Shoukamit H, Karl Pajo y Aksel Sepsen en 1990, construyen una "escala multidimensional de la satisfacción del trabajo". En esta escala consideraron aspectos como la opinión de los supervisores inmediatos, condiciones físicas en el trabajo, satisfacción con los compañeros de trabajo, con el sueldo, con las perspectivas de promoción. Concluyeron que la satisfacción en el trabajo se encuentra como una extensión en donde el trabajo mismo proporciona un crecimiento individual, y la actualización del individuo con actitud positiva y un potencial de crecimiento.

Ahmed A. Alnajjaral, en 1996, investigó "la relación entre la satisfacción en el trabajo y el compromiso de organización entre empleados en los Emiratos Árabes Unidos". Sus sujetos fueron 173 empleados, ciento diecinueve hombres y cincuenta y cuatro mujeres; con antecedentes académicos desde primaria hasta universitarios, con experiencia profesional de tres a trece años. Aplicó el cuestionario de satisfacción en el trabajo en varias etapas. En la primera etapa fueron utilizados estudios anteriores para elegir dimensiones basados en Copper (1987), Warr (1979) y Smith (1969). En la segunda etapa se hizo una lista de preguntas abiertas y cerradas con veinte empleados voluntarios. Escribieron sus opiniones observando la seguridad en su trabajo, las aspiraciones a un nivel social, su relación con compañeros y superiores. La tercera etapa se perfeccionó las repuestas para hacer sesenta preguntas agrupadas de las cuales se eliminaron veintiséis. Se trabajaron cuatro dimensiones: doce preguntas de seguridad en el trabajo; nueve referentes a nivel social, ocho enfocadas a la relación con los superiores y cinco restantes dirigidas a las relaciones con otros empleados.

Para la medición del compromiso de organización se revisaron estudios de Allen y Meyer (1990), Mowda (1979), y Warr (1979), planteando tres factores relevantes. La disciplina, el interés y la actualización. Participaron diecinueve empleados de compañías locales donde enlistaron su conducta para cada una de las tres esferas, dando una serie preliminar de cuarenta y cinco preguntas que fueron evaluadas y de las cuales se seleccionaron treinta con una escala de nueve preguntas enfocadas a la disciplina, doce al interés y nueve a la actualización.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Se encontró relación significativa entre la satisfacción en el trabajo y el compromiso de la organización, con mayor puntuación que la satisfacción en el trabajo y la disciplina. En la escala de compromiso organizacional, se tomaba en cuenta la disciplina y las relaciones con los compañeros de trabajo. Encontraron también que es relevante la disciplina e interés por el trabajo para desarrollar sus actividades laborales, a lo que concluye que al contar con los estereotipos de disciplina de la organización, las relaciones laborales con sus compañeros y jefes inmediatos suelen ser mejores.

Tammi Sufficool, en el año 2002, diseñó un modelo de trabajo de factores relacionados con la motivación, ejecución y satisfacción de los empleados. El modelo enfatiza que los empleos diseñados para tomar en cuenta 5 componentes son comúnmente aceptados de forma positiva por los empleados; estos componentes son: variedad y despliegue de habilidades, identidad en la tarea, importancia de las labores para la empresa, autonomía y retroalimentación.

Gregory Murphy y James Athanassou, en el año 2002, examinaron el rol de la conducta organizacional como componente de la ejecución en el trabajo. Los sujetos a quienes se les aplicó un cuestionario de satisfacción laboral fueron 41 empleados de empresas de servicios. La satisfacción laboral correlacionó significativamente con conductas de participación e involucramiento organizacional; sin embargo, un hallazgo interesante fue también que la satisfacción puede no verse reflejada en la productividad.

Dentro de la UNAM, también se han llevado a cabo investigaciones acerca de la satisfacción laboral:

Mora Argudín, en 1988, en su tesis "Satisfacción laboral", se planteó el problema de ¿Cuáles son los factores higiénicos y motivacionales que proporcionan satisfacción laboral?. Para ello aplicó a 60 empleados de una agencia aduanal un cuestionario tomado de la tesis de Oliver Burriel (1986) con el propósito de detectar cuáles son las causas o motivos que producen satisfacción y cuáles son los factores más significativos en cuanto a generadores de satisfacción laboral de acuerdo a los principios de la teoría de Frederick Herzberg.

El cuestionario se compone de 36 preguntas relativas a la satisfacción e insatisfacción, relacionadas con cada factor; cada pregunta tenía seis opciones de respuesta con dos extremos, uno positivo y el otro negativo. Las variables

independientes del estudio fueron los factores motivacionales como éxito, reconocimiento de logro, trabajo desafiante, responsabilidad acrecentada, desarrollo y adelanto y los factores higiénicos, que son: políticas y administración, supervisión en los trabajadores, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales con los subordinados, relaciones interpersonales con los superiores, relaciones interpersonales con empleados del mismo nivel, sueldo, posición, seguridad y vida personal. La variable dependiente fue la satisfacción laboral, y las variables demográficas fueron la edad, sexo, antigüedad y puesto.

Las conclusiones que obtuvo fueron que factores como el éxito, que corresponde a la dimensión motivacional, así como las relaciones interpersonales con subordinados y la posición, que corresponden a la dimensión higiénica, no están orientados a la satisfacción para ninguna de las variables demográficas planteadas.

Por otra parte, de los 10 factores higiénicos sólo ocho fueron encontrados significativos hacia la satisfacción. Los que se hallaron no orientados hacia la satisfacción fueron: relaciones interpersonales con subordinados y posición. Lo que concluyeron finalmente con este estudio fue que tanto los factores higiénicos como motivacionales pueden conducir a la satisfacción.

Aguiar Hernández y Díaz Trujillo, en 1989, se propusieron estudiar la motivación de logro y su relación con la satisfacción laboral. Su hipótesis fue que existe una asociación significativa entre la motivación de logro de los gerentes de nivel medio y la satisfacción laboral. Decidieron trabajar con el nivel gerencial debido a la importancia que éste tiene en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Las variables que se manejaron fueron la motivación de logro y la satisfacción en el trabajo. En el estudio participaron 25 gerentes de nivel medio pertenecientes al sector privado. 21 de estos sujetos fueron hombres y 4 mujeres; su edad promedio fue de 33 años. Los instrumentos que se utilizaron fueron: para medir la motivación al logro, la Escala Multidimensional de Orientación al logro, desarrollada por Spence y Helmreich, y validada y confiabilizada en México por Díaz -Loving y colaboradores. Las escalas que maneja este instrumento son trabajo, maestría y competencia. En lo que respecta a la medición de la satisfacción en el trabajo, se utilizó una escala de actividades tipo Likert; las dimensiones que se identificaron para el instrumento fueron: aspectos económicos,

relaciones interpersonales, estabilidad en el trabajo, condiciones de trabajo, responsabilidad, retroalimentación, libertad de acción y pensamiento, variedad de trabajo y habilidades.

Sus conclusiones fueron que en la muestra gerencial estudiada, la correlación entre motivación de logro e interacción personal fue prácticamente nula y carente de significancia; la evaluación del ámbito laboral estuvo relacionada con los aspectos económicos, por ejemplo: sueldo y prestaciones del trabajo. Esto apunta a una probable relación entre el deseo de trabajar de manera ardua y esforzada, percibiendo los factores económicos que les permitan un ingreso que justifique su estatus organizacional y la evaluación favorable del ambiente laboral, sin que sean muy importantes las condiciones ambientales o las relaciones interpersonales que puedan obtener por medio de su trabajo.

Rodríguez García, en 1989, investigó los satisfactores laborales que necesitan los empleados de compras de una compañía. Su muestra estuvo integrada por 8 personas cuyas características fueron: rango de edades de 23 a 57 años; escolaridad desde secundaria hasta nivel profesional, con un rango de antigüedad en la empresa de 1 a 25 años.

Como instrumento, se elaboró un cuestionario llamado de "opiniones laborales" con base en las necesidades humanas postuladas por Abraham Maslow, de las cuales solo se tomaron las necesidades de seguridad, de pertenencia, estima y autorrealización. El cuestionario está compuesto por 47 reactivos confiabilizados por medio de interjueces.

Dentro de los resultados, se encontró que la mayoría de los empleados (87.5%) solicitan recibir capacitación para la realización eficaz de su trabajo. Requieren también de que exista una buena convivencia entre los empleados y los jefes. Por otro lado, se obtuvo que al 100% de la muestra solicita recibir compensaciones por el buen desarrollo de su trabajo. Los empleados necesitan también que se busquen las condiciones necesarias que les permitan sentirse realizados plenamente en su puesto, así como tener la oportunidad de ascensos en su trabajo.

Madrid Lee y Martínez Garza, en 1990, realizaron su tesis sobre "La satisfacción laboral en mujeres que trabajan en empresas públicas y privadas". Sus

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

variables independientes fueron: la empresa pública, la empresa privada, edad, pareja, hijos y antigüedad en el empleo; la variable dependiente fue la satisfacción laboral.

En el estudio participaron 200 mujeres de nivel operativo de acuerdo al organigrama de la empresa; de estas 200 mujeres, 100 pertenecían a empresas públicas y 100 a empresas privadas. El instrumento utilizado fue la escala de satisfacción laboral elaborada por García, B.E. (1985), la cual está compuesta por reactivos escalares, debajo de las cuales aparece una escala de 5 puntos que van desde la opción "Completamente de acuerdo" a la opción "Completamente en desacuerdo" misma que está basada en el instrumento desarrollado por Hollinger y Clark (1982). Dicha escala contiene cinco dimensiones que conforman la satisfacción laboral y que actúan como un todo en la predicción del comportamiento laboral, las cuales son: satisfacción con el trabajo mismo, satisfacción con los compañeros, satisfacción con los jefes, satisfacción con las prestaciones y el salario y satisfacción con las promociones. Así mismo, consideraron de utilidad enriquecer su escala agregando un área que tomara en cuenta la valoración que hace la mujer de sí misma, la cual se pensó que podía ser también una fuente de satisfacción, para ello tomaron una serie de reactivos del instrumento elaborado por Vite San Pedro, S, 1986, la cual se refiere a la autoestima de las mujeres. De este instrumento solo se tomaron en cuenta los reactivos referentes al área laboral.

Concluyeron que sí existen diferencias estadísticamente significativas entre las mujeres que trabajan en empresas públicas y las mujeres que trabajan en empresas privadas en cuanto a los factores satisfacción con el salario y satisfacción con los compañeros. Las mujeres que trabajan en empresas públicas tienen mayor seguridad económica y psicológica que las mujeres que trabajan en empresas privadas, no obstante estas además de percibir mejores salarios obtienen los beneficios del prestigio de la propia empresa, por lo cual se encuentran más satisfechas en este aspecto. En cuanto a la relación con los compañeros, son las mujeres que trabajan en empresas públicas las que se encuentran más satisfechas al respecto. Se demostró también que existe menor satisfacción en las mujeres que no tenían pareja en cuanto al factor salario debido a que tienen que mantenerse a ellas mismas y en ocasiones también a sus hijos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En el factor satisfacción con las promociones las mujeres que no tienen hijos encuentran mayor satisfacción laboral debido que casi siempre el salario es mayor y tienen mayor disponibilidad de tiempo para dedicarlo a su trabajo.

La variable antigüedad no fue encontrada como significativa en la satisfacción en el trabajo en las mujeres que trabajan en empresas públicas, en cambio, en las mujeres que trabajan en empresas privadas, se encontró a que a menor tiempo en la empresa, mayor satisfacción tenían.

Rodríguez Aguirre y Mendoza González, en 1991, realizaron una investigación encaminada a evaluar la satisfacción laboral en mujeres conductoras del sistema de Transporte Colectivo (metro) en relación a mujeres que desempeñan un trabajo convencional en la misma institución.

En lo que respecta al instrumento, se elaboró una escala de actitud tipo Likert con 34 reactivos, contemplando los siete factores: responsabilidad, trabajo realizado, relación con jefes, relación con compañeros, oportunidades de ascenso, sueldo y condiciones de trabajo. La confiabilidad del instrumento se obtuvo por el método de formas paralelas y la validez por la fórmula de Alpha de Crombach.

La escala se aplicó a dos grupos de trabajadoras del STC, sin tomar en cuenta ninguna variable como edad, estado civil, escolaridad, etc. El primer grupo estuvo constituido por 104 conductoras; el segundo grupo lo constituyeron 100 secretarías de diferentes gerencias.

En cuanto a sus conclusiones, si se encontraron diferencias significativas en el nivel de satisfacción que cada grupo tiene con su trabajo, en general se encontró una mayor satisfacción laboral en el grupo de conductoras, debido a que dentro del STC es muy importante este puesto. Por otro lado, las conductoras tienen también mayores oportunidades de promoción, e incluso cuentan con un salario mayor que el de las secretarías; también se les da una capacitación exhaustiva lo que las coloca al nivel de técnicos muy especializados.

En lo que respecta al sector sueldo, las secretarías se mostraron más satisfechas con éste, a pesar de que su ingreso es menor al de conductora, esto debido

a que el puesto de conductora requiere de una gran responsabilidad y por lo tanto se crea una expectativa de mayor salario.

Pérez Fajardo, en 1992, investigó la relación entre la motivación al logro y satisfacción laboral en los agentes de seguros. La variable independiente del estudio fue la motivación de logro. La variable dependiente fue la satisfacción laboral.

En el estudio participaron 123 agentes de seguros de los cuales 93 fueron del sexo masculino y 30 del sexo femenino, con una edad promedio de 35 años. En lo que respecta a los instrumentos, para medir la motivación al logro se utilizó la escala de Díaz Loving y Col. (1986) que comprende 21 reactivos tipo Likert con cinco opciones de respuesta que miden las dimensiones de maestría, trabajo y competencia. Para medir la satisfacción laboral se utilizó la escala de Satisfacción Laboral de García y García (1985) que comprende 15 reactivos tipo Likert con cinco opciones de respuesta que miden las dimensiones de satisfacción con el trabajo mismo, satisfacción con el jefe y satisfacción con el salario y las prestaciones.

Los resultados aportados por la investigación muestran que en la motivación de logro en sus dimensiones de maestría y competencia, los agentes de seguros obtienen puntajes altos, mientras que existe una regular tendencia a la orientación al trabajo. En lo que respecta a la satisfacción laboral, se observó una alta satisfacción con el jefe y una regular tendencia en la satisfacción con el trabajo y con el salario y prestaciones.

La conclusión fue que sí hay una relación significativa entre la motivación al logro y la satisfacción laboral.

Aguilar de la Peña, Arriola García y Gómez Álvarez, en 1993, se plantearon el problema de ¿Cómo influye el nivel del puesto en la satisfacción laboral de trabajadores en una institución de gobierno?. Como variable independiente tomaron el nivel de puesto, siendo estos de 4 categorías: servicios, administrativo, técnicos y profesionistas; y como variable dependiente la satisfacción laboral. Como variables demográficas fueron consideradas la escolaridad, la edad y el sexo.

Tomaron una muestra de 240 trabajadores de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes a la que se le aplicó la escala de satisfacción laboral elaborada por García y García (1985), quien tomó como base el instrumento desarrollado por Hollinger

y Clark en 1982 y el índice de descripción de trabajo de Hulin y Smith (1964). Esta escala consta de 21 afirmaciones con cinco categorías de respuesta tipo Likert que reflejan las actitudes, sentimientos y tendencias hacia la satisfacción laboral, la cual fue tomada en cuenta por cinco factores: el trabajo mismo, el jefe, los compañeros, el salario y prestaciones y las oportunidades de promoción.

La conclusión que obtuvieron fue que existen diferencias estadísticamente significativas entre el grado de satisfacción laboral y el nivel del puesto, esto en lo que se refiere a los factores satisfacción con el jefe y satisfacción con el salario y prestaciones.

Con respecto al factor salario, se encontró que el nivel de servicios está más satisfecho con sus percepciones económicas y conforme aumenta el nivel de puesto, disminuye esta satisfacción.

Con respecto a la relación que guarda la satisfacción laboral con la escolaridad, encontraron que los niveles de menor preparación académica muestran estar más satisfechos con el trabajo que realizan, pues las oportunidades de desarrollo son menores para ellos.

En cuanto al factor trabajo mismo, se observó que los profesionistas se sienten limitados en cuanto al trabajo que realizan, son poco reconocidos y el control sobre los métodos de trabajo generalmente es impuesto por el jefe, el cual en ocasiones no tiene la preparación adecuada.

En cuanto a las oportunidades de promoción, son muy limitadas y son los profesionistas quienes más las buscan, y al no alcanzarlas genera en ellos mayor insatisfacción.

Encontraron también que la satisfacción laboral aumenta con la edad en términos generales; también que las mujeres se encuentran menos satisfechas que los hombres en cuanto al factor compañeros se refiere.

Ortega Carrillo, en 1996, realizó una investigación encaminada a conocer los factores que producen la satisfacción laboral. Su objetivo era determinar el grado de satisfacción en el trabajo que produce cada uno de los siguientes factores laborales: "trabajo mismo", "oportunidades de promoción", salario y prestaciones", "jefe", y

"compañeros". Las variables independientes fueron los factores antes mencionados y la variable dependiente fue la satisfacción laboral.

La muestra estuvo constituida por 100 sujetos, de los cuales 51 fueron hombres y 49 mujeres, todos ellos empleados de una dependencia pública y ocupando en la misma un puesto administrativo.

El instrumento utilizado fue el cuestionario de satisfacción laboral desarrollado por García B.E. (1985), el cual está basado en el instrumento de Holinger y Clark (1982) y en el índice descriptivo de puestos de Hulin y Smith (1964). El cuestionario consta de 22 reactivos, a cada uno de ellos se responde en una escala de cinco puntos que va de "completamente de acuerdo" a "completamente en desacuerdo".

Dentro de los resultados de la investigación, se encontró que los cinco factores estudiados influyen positivamente en la satisfacción. El orden en que quedaron cuatro de los cinco factores analizados se ajusta a la jerarquía de necesidades de Maslow. Para la población estudiada, la mayor fuente de satisfacciones encuentra en el desarrollo de sus capacidades a través del tipo de trabajo que realiza. Siguen el prestigio y el respeto, por un lado, y la socialización, por otro, que se obtienen de una promoción y del reconocimiento del jefe, los primeros, y de las relaciones con este, la segunda. Posteriormente viene la satisfacción que se pueda lograr con el dinero.

Concluyendo, para la muestra de esta investigación el aspecto de su trabajo que tiene mayor incidencia en su satisfacción, es la naturaleza de las tareas que se realizan en el puesto, representada por el factor "trabajo mismo", en segundo lugar, el factor "oportunidades de promoción", y por último, "jefe"; mientras que los factores "salario y prestaciones" y "compañeros", tienden a ser satisfactores de mediana importancia.

Escudero Acosta y Sánchez Pérez, en 1999, investigaron los factores que propician la satisfacción laboral en psicólogos que laboran en el sector público y privado. Tomaron como variables independientes: el sector público, el sector privado, salario, edad, antigüedad en el puesto, antigüedad en la organización y nivel jerárquico; la variable dependiente fue la satisfacción laboral.

La muestra estuvo constituida por 173 sujetos, 89 de los cuales son psicólogos que laboran en el sector público, y 84 laboran en el sector privado. La mayoría de ellos

tenían entre 22 y 25 años de edad, solteros, y cuya área de especialización era la Clínica seguida de la industrial, con un sueldo de 3 a 4 salarios mínimos mensuales. Se les aplicó el cuestionario de satisfacción laboral desarrollado por García B.E. en 1985, mismo que se utilizó en las dos tesis anteriormente expuestas.

Las conclusiones que obtuvieron fueron que no existen diferencias estadísticamente significativas en la satisfacción laboral de psicólogos que trabajan en empresas públicas y en empresas privadas, sin embargo, se observa una tendencia a que los psicólogos de empresas privadas estén más satisfechos con su trabajo. Así mismo, hay una tendencia a que los psicólogos de mayor edad estén más satisfechos con su trabajo, tanto en el sector público como en el privado.

También se observó que, a mayor sueldo y mayor tiempo en el puesto y la organización, mayor satisfacción en los psicólogos de ambos sectores. También se encontró una tendencia a tener mayor satisfacción en cuanto mayor es el nivel jerárquico.

Luna Galván (2000) investigó la motivación de logro y la satisfacción laboral en un grupo de docentes. Participaron 100 profesores de Educación Primaria de escuelas públicas, de sexo y edad indistintas. Para medir la motivación de logro se utilizó la escala de Díaz Loving y Col (1986), que comprende 21 reactivos tipo Lickert con cinco opciones de respuesta que miden las dimensiones de: maestría, competencia y trabajo. Para medir la satisfacción laboral se utilizó la escala de satisfacción laboral de García y García (1985), la cual comprende 15 reactivos de tipo Lickert con cinco opciones de respuesta que miden las dimensiones de: Satisfacción con el trabajo mismo, Satisfacción con el jefe, y Satisfacción con el salario y prestaciones.

Las conclusiones que obtuvo fueron que a menor edad hay mayor maestría y competitividad; mientras que a mayor edad hay mayor trabajo. A mayor edad hay mayor satisfacción laboral.

También encontró que a menor antigüedad en el puesto hay mayor competencia y trabajo, mientras que a mayor antigüedad en el puesto hay menos satisfacción con el jefe. Por otro lado, se encontró que a mayores ingresos mensuales hay mayor satisfacción con el jefe y el salario y prestaciones.

En resumen, Luna Galván afirma que si el empleado tiene un motivo de logro establecido, cuenta con las destrezas, habilidades y aptitudes para alcanzarlo, seguramente podrá tener una satisfacción personal y laboral en la organización. A medida que los trabajadores estén más satisfechos con su trabajo, podrán desempeñarlo de manera eficiente, elevando la productividad y el buen funcionamiento de la organización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO II

OUTSOURCING

2.1.- Entorno Económico

En México en las décadas de los 50's hasta los 70's hubo una economía estática, debido a la protección de las industrias nacionales y por otro el dar primacía al estado como propietario de los medios de producción y de servicio. El desarrollo a finales de la década de los setenta y gran parte de los ochenta se basó en la exportación de petróleo. Se llegó a decidir que el problema principal del país sería la administración de la riqueza. Se decidió un endeudamiento nacional sin precedentes; sin embargo, la disminución de los precios internacionales de los hidrocarburos, así como otros factores, incluyendo la corrupción, sumieron al país en una profunda crisis (Arias Galicia 1999, pág. 32). El desacelere que tuvo la economía Mexicana hizo que las industrias no tuvieran las ganancias esperadas para sostener los grandes costos que generaban éstas, provocando el resquebrajamiento de las compañías, aunado con la apertura de los mercados y los tratados de libre comercio han originado una lucha salvaje entre compañías donde se busca abarcar mercados para colocar sus productos. Esta lucha ha originado que dar resultados en menor tiempo, con calidad, mejor servicio, formular técnicas para atraer al cliente, reduciendo costos y mejorando el precio en el mercado. Todo esto ha creado que las empresas deben mejorar totalmente, cambiar procesos, reducir presupuesto, hacer mano de nueva tecnología que permita mejorar tanto tiempo como calidad en el terminado del producto, así como buscar modelos administrativos que permitan alcanzar las exigencias del mercado y reorganizar las empresas en un 100%.

La apertura de los mercados ha manifestado la necesidad de competir por los mercados tanto nacionales como extranjeros. Por lo cual ha incrementado la demanda de mano de obra calificada y capacitada para satisfacer ésta de las empresas en base a los avances de la tecnología. Según estadísticas del INEGI en 1999 se tuvo un 81.6% de incremento por personas con experiencia y 18.4% de personas sin experiencia; además se crea la necesidad de mejorar la calidad y disminuir los costos en producción

ocasionando la incapacidad para solventar los gastos de una gran nómina incrementándose la apertura de los trabajos temporales en un 62% y disminuyendo la necesidad de crear empleos permanentes hasta un 24.9%. Lo anterior nos indica que las empresas no tienen la solvencia económica para crear empleos permanentes mencionando algunas compañías como: Mexicana de Aviación, Aeroméxico e IBM, recurriendo a la mano de obra barata, calificada, creando trabajos temporales o empleos en los cuales no crean antigüedad en la empresa para evitar pagar gastos repentinos dentro de la nómina o gastos que incrementen áreas no tan importantes para la empresa, quedando estancadas en procesos o tecnologías obsoletas. Al necesitar de mano de obra calificada como de actualizar los procesos y tecnología surge la necesidad de encontrar una alternativa la cual provee de factor humano, actualización de el equipo tecnológico, métodos para incrementar la productividad y desarrollo del recurso humano.

De esta necesidad surge el Outsourcing como una alternativa para contratar personal capacitado, de calidad y que pueda desarrollarse, evitando pagar altos costos que genera la nómina, así como tecnología de punta, satisfaciendo las demandas que pide el mercado.

2.2.- Evolución del Outsourcing

Se cree que el primer país que implanto el Outsourcing fue Inglaterra, aunque no se precisa en que año exactamente como lo mencionan en la tesis de Licenciatura de Outsourcing en Recursos Humanos como beneficios al mercado empresarial en México de Marco Gómez y Jorge Romero de la Universidad UNITEC. Datos más específicos indican que se inició en los años 60, aunque no se precisa el lugar, el servicio era conocido como "Agencia de Servicios" existían proveedores que proporcionaban servicios, que consistían en correr una variedad de aplicaciones, las cuales se enfocaban principalmente en las áreas de soporte financiero y operacional, como el área de nómina, control de inventario, etc. Los proveedores ofrecían dos opciones, personalizar las aplicaciones o hacerlas de propósitos generales, de esta manera las empresas cliente podían llevar a cabo sus operaciones de acuerdo a estas aplicaciones y en el equipo de cómputo del proveedor de servicios. La mayoría de las empresas

cliente de este servicio eran de tamaño mediano a pequeño, sin embargo, grandes empresas llegaban a utilizar el servicio para aspectos especiales o confidenciales, como la nómina ejecutiva. (Cinthia Estrada, 1997 pág.26,27)

"Es también en la década de los 60s, que las empresas operadoras de servicios de telecomunicaciones se dan cuenta de la necesidad de identificar y controlar sus costos y buscan el apoyo de "Agencias de Servicios" en telecomunicaciones, a través de proveedores que ofrecían sistemas que contabilizaban llamadas, como un método para administrar las redes de voz. De esta manera, "Agencia de Servicios" ayudaron a las empresas a reducir tiempos y costos". (Cinthia Estrada, 1997 pág.26,27)

"En la década de los 70s la tendencia de las empresas se concentró en mejorar su eficiencia, la cual se media a través de su productividad. En esta etapa Outsourcing tomó fuerza dándose a conocer como "Facilidad de Administración" que consistía en contratar a un prestador de servicios para la administración del centro de cómputo". (Lic. Cinthia Estrada, 1997 pág.28).

Podemos decir que una "Facilidad de Administración" representa la forma pura del Outsourcing con las siguientes características:

- ✓ Durante un contrato a largo plazo, por lo general de cinco a diez años, un proveedor externo toma completamente el control del proceso de datos y la operación del centro de cómputo y redes.
- ✓ El proveedor externo compra al cliente el equipo de cómputo, y en ocasiones recontrata parte de su personal encargado del proceso de datos y de la operación del centro de cómputo y redes.

De esta manera el proveedor externo comienza sus operaciones, convirtiéndose en el principal operador. Estos contratos entre las empresas y los proveedores de Outsourcing se llevan a cabo basándose en las necesidades de las empresas cliente y en los recursos con los que cuenta. (Lic. Cinthia Estrada, 1997pág.28,29)

Durante el ciclo de vida de las empresas sus tendencias organizacionales van cambiando, en los 80s uno de los principales indicadores de cambio fue el reubicación de recursos humanos y servicios con el fin de permitir el mejor aprovechamiento de los mismos y a su vez la concentración de las empresas en su negocio esencial. Este

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

último aspecto de la mano con los avances en Tecnología de Información, da un gran impulso al Outsourcing. (Lic. Cinthia Estrada, 1997 pág. 29)

Una corriente empezó a tomar fuerza a mediados de los 80s, la llamada "flexibilidad". Esta corriente que consideramos como un antecedente del Outsourcing se origino en Inglaterra, y planteaba la opción de contratar servicios externos para algunos procesos de producción. La era dorada de los llamados "agentes libres" arrancaba, liberando a las empresas de obligaciones legales que iban desde el pago de seguro social, pasando por aguinaldos, plan de carrera, y una buena cantidad de prestaciones ganadas por los sindicatos y luchas laborales de varias décadas. (Lic. Cinthia Estrada, 1997 pag29)

Hacia 1990 los cambios de actitud con respecto al Outsourcing eran notorios, hasta este periodo los principales objetivos por los que las empresas buscaban este servicio fueron:

- ✓ Accesos a tecnologías de cómputo en habilidades para el desarrollo de sistemas
- ✓ Accesos a capacidades funcionales especiales
- ✓ Disminuir costos.
- ✓ Mejorar su área de TI.
- ✓ Mejorar el desempeño de su negocio.
- ✓ Lograr una mejor posición competitiva.

En los años 90's el Outsourcing se ha convertido en uno de los términos más comentados en las empresas. Con base en una investigación realizaba por la Escuela Negocios de Harvard, podemos darnos cuenta que más de la mitad de las medianas y grandes empresas han dado en Outsourcing o han considerado este servicio para sus funciones: este fenómeno no ha ocurrido sólo en Estados Unidos, por ejemplo en 1993, la compañía de seguros más grande en Australia AMP, y las compañías inglesas British Aeropace e Inland Revenue Service dieron en Outsourcing funciones importantes.

TESIS CON
FAILA DE ORIGEN

En México inició hace más de 40 años para compañías que contrataban servicios de vigilancia y limpieza, como:

-Lava Tap fundada en Diciembre de 1958 por Don Bernardo Chico Mena, como una compañía dedicada al lavado de alfombras y muebles a domicilio.

-TAP NEW inició labores en 1948 como un grupo de empresas pioneras dedicadas a la limpieza de inmuebles.

Y más tarde, el servicio de comedor y servicios en general hasta llegar a nuestros días al área de reclutamiento y selección de personal, relaciones públicas, publicidad, informática.

En el caso de Outsourcing de Recursos Humanos se inicio aproximadamente hace 40 años en México ofreciendo servicios de reclutamiento y selección de personal, posteriormente se ofrecía el servicio de contratación temporal por terceros para otras empresas. Actualmente las compañías de agencias de colocación y de personal manejan no sólo el servicio de contratación temporal sino también de consultoría, capacitación, nómina, administración de personal, reclutamiento de altos ejecutivos

Durante la crisis del año 1995, las industrias que manejaban Outsourcing fueron de las pocas compañías que crecieron, incrementándose el número de compañías y el ofrecimiento de diversos servicios a las empresas. Un dato de esto es el INEGI (CENSO De México en el año de 1995 Y 1999) indica que en 1995 había 568 establecimientos de agencias de colocación y selección de personal, las cuales en su mayoría llevan a cabo el sistema de Outsourcing, con 31351 personas contratadas y en 1999 había 1807 establecimientos con 296763 personas contratadas; lo cual indica que el crecimiento de establecimientos ha sido de 3 veces y en cuestión de personas que se han contratado es 9 veces mayor tan sólo de 1995 a 1999.

Gráfica de incremento del Outsourcing



Actualmente en México el Outsourcing se ha incrementado en proporciones incalculables, dejando a un lado las empresas pequeñas que ofrecían servicios externos a empresas que para consolidarse en el mercado mundial crearon alianzas. Ejemplo de empresas de recursos humanos que han tenido alianzas son: Adecco, Man Power, Intersearchs, etc. Lo anterior indica que el movimiento de Outsourcing seguirá creciendo y cierto es que hoy es un sistema que involucra no a una sola persona, por lo cual es importante conocer el impacto que puede producir en los empleados el Outsourcing así como en las industrias.

2.2.1.- Ejemplos más conocidos en los que se utiliza Outsourcing en México

En México y todo el mundo muchas compañías han delegado parte de la administración de personal a empresas externas, lo cual ha ocasionado una demanda de empresas que ofrecen diversos servicios, de las cuales existen:

EDS

Es una empresa con sede Estados Unidos inicia labores en 1962 para resolver problemas de negocios mediante la tecnología. Tienen oficinas en 55 países como es Argentina, México, etc.; y cuentan con 114,000 empleados. Ayudan actualmente a 9,000 clientes en todo el mundo.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

En el caso de Mexicana de Aviación, se contrato a EDS para administrar todo lo relacionado con el soporte técnico y desarrollo de proyectos. Las mejoras que obtuvieron fue tiempos de respuestas más cortos, capacitación acorde a las necesidades, se contaba con personal tanto por vía telefónica como directamente e incluso implementaron el Help Desk, así también hubo una reducción de costos en equipo como de recurso humano. Las dificultades que se encontraron en el proceso fue falta de identidad o ambivalencia del empleado con la empresa, enojo (en el caso de las personas que pasaron de Mexicana de Aviación a EDS).

Adecco

Según una encuesta realizada por Adecco en el año 2000 ocupaban el cuarto lugar a nivel mundial, acaparando el 12.3% del mercado mundial, siendo el líder en consultorías de recursos humanos en México, contando con 33 sucursales alrededor de nuestro país. Da servicios a las empresas más importantes de México como es Mexicana de Aviación, Warner Bros Cia, Coca Cola, IBM de México creando para esta última una rama especial llamada Exser, etc. Adecco inicia sus labores en México en 1991, según nos comenta la Lic. Erika Castillo Gerente de la Sucursal Del Valle, siendo el fruto de la alianza de la compañía Ecco en Francia y Adis en Suiza. Actualmente tiene en la nómina alrededor de 18,000 personas, entre personal eventual y permanente, y cuenta con alrededor de 700 personas que apoyan en sus funciones administrativas. Tiene herramientas tecnológicas actuales y ofrece una serie de servicios como: Reclutamiento, Selección y Contratación de personal tanto permanente como eventual, Capacitación, Consultoría de Procesos, Nómina, Personal de Ventas, Hotelería, Estudios Socioeconómicos, Logística, Pay Roll, etc.

Shore Asociados Intersearch

Se funda en 1960 ofreciendo servicios de selección, por el matrimonio de los doctores Shore. Tienen la visión de satisfacer las demandas del mercado creando una alianza con Intersearch, que es una empresa la cual cuenta con una presencia en 38 países contando con 80 oficinas. Actualmente cuenta con 170 consultores profesionales, 3 oficinas en la Ciudad de México, 2 oficinas en Guadalajara, 1 oficina en Monterrey, y 1 oficina en León. Ofrece a sus clientes: Búsqueda de ejecutivos, Alta dirección, Mandos Intermedios, Consultoría en recursos humanos, Reingeniería de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

procesos, Administración del cambio, Planeación y desarrollo, Evaluación del desempeño, Reclutamiento, Selección y Contratación de empleados permanente y eventuales, Desarrollo de carrera, Consultoría en entrenamiento ejecutivo, Implementación de software de recursos humanos, SAP y otros software líderes en el ramo Outsourcing, nivel de servicio a áreas y departamentos completos, Nóminas, PayRolling, arrendamientos financieros, administración de personal, administración de proyectos, operación llave en mano. La filosofía con la cual trabaja Shore Asociados Intersearch es *"Tener la firmeza que en el mundo competitivo de hoy, nuestra habilidad y voluntad de servir y solventar las necesidades específicas de nuestros clientes, es lo que nos distingue de nuestros competidores"*. Sus principales clientes son Mexicana de Aviación, Aeroméxico, Polaroid, Walt Disney, etc.

Man Power

Es una compañía que tiene sede en Estados Unidos y franquicias en 50 países alrededor del mundo, cuenta con 1.6 millones de personas contratadas en todo el mundo. En México inició operaciones en 1969 con un sólo servicio de selección de personal y 45 empleados. Actualmente cuenta con 78 sucursales en 59 ciudades y 19 mil empleados. Man Power ofrece a sus clientes servicios de personal, manejo de nómina, capacitación, consultoría, reclutamiento de altos ejecutivos. Entre sus principales clientes se encuentran American Express, Lufthansa, Apasco, Panasonic, etc.

2.3.- Definición de Outsourcing

El Outsourcing es una estrategia utilizada en la actualidad para mejorar procesos, los cuales no son propiamente del giro de la empresa y que pueden pasar a manos de otra empresa, permitiendo dedicar los recursos y tiempo a su principal actividad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

No existe en el diccionario una definición clara de lo que es el Outsourcing, algunos la han definido como:

-“La delegación y transferencia de una actividad que no forma parte de la actividad principal de una empresa, a una entidad externa e independiente que precisamente ese sea su actividad principal” (Lic. Oscar Adams, 1999).

-“Acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía” (B. Rotery, 1997)

-“Es contratar y delegar a largo plazo uno o más procesos no críticos para nuestro negocio, a un proveedor más especializado que nosotros para conseguir una mayor efectividad que nos permita orientar nuestros mejores esfuerzos a las necesidades neurálgicas para el cumplimiento de una misión” (Norma Macías, 2001)

El servicio externo que le da una compañía se le llama Outsource y actúa como una extensión de negocios de la misma, pero es responsable de su propia administración (B. Rotery, 1997)

Definiremos a Outsourcing como:

“ Es el proceso para contratar y delegar actividades no críticas para la empresa a otra empresa independiente de la primera, la cual es experta en manejar estos procesos; con el fin de que la empresa sea más competente en el mercado”.

Y para fines de este estudio definiremos al Outsourcing en Recursos Humanos como:

“Es el proceso mediante el cual pasan a ser contratados o delegadas actividades relacionadas a recursos humanos o personal de una empresa a otra, la cual es experta en el manejo de Recursos Humanos, con el fin de que la empresa sea más competente en el mercado”.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.3.1.- Características del Outsourcing:

El Outsourcing es un proceso que puede mantener íntegros los procesos, teniendo un control en aquellas actividades que no son propias de la actividad de la empresa, así como personal experto en esa área, aceptando la responsabilidad como si fuera la misma empresa.

¿Qué no es Outsourcing?

- x No es una moda que se pueda aplicar una sola vez y después olvidarse
- x No es un proyecto único
- x No se puede abandonar responsabilidades
- x Resultados a corto plazo
- x Disminución de sueldos

2.3.2.- Servicios de Outsourcing

Existen empresas externas que se encargan de manejar diferentes actividades para otras, las cuales se distinguen según el giro de su especialidad. A continuación se enlistan los servicios más usados en el Outsourcing.

■ Recursos Humanos.- Consiste en llevar la administración de todo lo relacionado al recurso humano como es: administración de nómina, reclutamiento, investigación de datos personales, selección y contratación, consultoría de procesos, implementación de sistemas administrativos, operación llave en mano, capacitación, logística, transición de carrera, administración del cambio, etc.

Ejemplo: Empresas que contratan, administran al personal y dan servicios de consultoría como es Adecco, Alas de América, Man Power, Shore Asociados.

■ Diseño.- Se lleva a cabo todo lo relacionado al diseño de logotipos, letras, cartas, membretes, como pueden ser: stand, menús, pancartas.

Ejemplo: Imprentas que se encargan de realizar catálogos, promocionales, carta de menú, como es la empresa de I.T. diseño.

- **Publicidad.**-Son todos los procesos que están relacionados para divulgar o dar a conocer un producto comercial o industria.

Ejemplo: La empresa Median Plainning que se encarga de manejar campañas de publicidad.

- **Operación de telecomunicaciones.**- Se administra los recursos materiales que intervienen para la comunicación, como son: conmutadores, redes, teléfonos, etc.

Ejemplo: La compañía Red Uno que se encarga de la administración de comunicaciones.

- **Tecnología Informática.**- Incluye no sólo el servicio de soporte de tecnología de computación como son PC, servidores, Internet; si no también consultoría, administración de redes de computo, atención a usuarios y administración.

Ejemplo: Consultoría Tecnología Informática y Consultoría que se encargan de vender, instalar, rentar y dar servicios a servidores Sun Microsystems.

- **Servicios Generales.**- Se manejan los servicios que necesita la empresa para su conservación, como son limpieza, arquitectura e ingeniería.

Ejemplo: La compañía Tap New se encarga de administrar recursos humanos y materiales para realizar la limpieza de diferentes compañías.

- **Suministro de materiales y componentes.**- Se encarga de manejar las compras de las compañías, ya sea tanto de papelería como de alimentos, refacciones, herramientas, etc.

Ejemplo: Accor, es un despacho que se encarga de distribución de papelería.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- ▣ **Transportación.-** Se dedican a transportar tanto carga pesada, como de transportación de personal.

Ejemplo: Grupo Olmos y UTEP son pequeñas empresas que dan servicios de transportación a diferentes escuelas e incluso algunas empresas..

- ▣ **Seguridad.-** Intervienen los servicios de alarmas, sistemas de seguridad, así como personal de guardia.

Ejemplo: Pinkerton es una compañía que se dedica a contratar personal y adquiere recursos materiales para dar seguridad a diferentes empresas; A.D.T. es una empresa que instala alarmas de seguridad.

2.3.3.- Metodología para evaluar el potencial del Outsourcing

Si la empresa esta pensando en iniciar con un proceso de Outsourcing, los pasos a seguir son:

- 1. Plantearse la pregunta si el proceso no es crítico para el negocio y si estos no nos pondrá en desventaja con la competencia.**

Esta pregunta es de suma importancia, ya que si no se analiza la importancia de esa actividad se pondría en riesgo todo el proceso e inclusive la economía de la empresa. Por lo cual antes de tomar la decisión para aplicar el Outsourcing se deberá realizar un Benchmarking con compañías semejantes o en áreas relacionadas, con el fin de comparar si definitivamente no es un área crítica para la empresa.

Para esto se pueden realizar unas preguntas:

¿Cuál es la base de competencia en esta actividad?

¿Nosotros hemos reconocido las ventajas competitivas?

¿Nosotros hemos medido las ventajas competitivas?

- 2. Determinar el impacto que tendrá en el ambiente laboral, tanto durante el cambio como a futuro, como el impacto que tendrá con sus clientes.**

Si decidió realizar el Outsourcing.

3. Determinar cual es la compañía que realizará el proceso.

Para esto necesitará informarse cuales son las compañías que pueden proporcionarle el servicio que cubra sus necesidades, así como realizar una serie de entrevistas con los proveedores. De esta forma podrá escuchar las propuestas y más tarde estudiar el material que se le otorgue. Algunos puntos que pueden ser de utilidad para determinar si acepta el proveedor son:

- Compare los recursos de la compañía para esa actividad contra los recursos que ofrece el Outsource.
- Compare los costos, cuanto le cuesta con Outsource y sin Outsource
- Entienda como ellos pueden ayudar a disminuir los costos
- Como pueden ayudarlo a anticipar los efectos del cambio en el medio laboral.

Después de haber estudiado la propuesta

4. Confirme el servicio que ofrecen con alguna compañía en la cual administren la actividad.

5. Establecer un contrato

Formalice, estableciendo un contrato donde se estipule todo los servicios, respaldos y deberes a que se compromete el Outsource y que pasará si no cumpliera algunos de estos servicios asimismo a que se compromete usted o la compañía

Entre los aspectos que deben considerarse son:

- Niveles de servicios.**- Es la escala de opciones que se le ofrece a la empresa de Outsourcing al cliente.
- Propiedad intelectual.**- Son los derechos de proyectos e investigaciones.
- Relación de negocios.**- Son los limites del convenio entre las empresas, deberá establecerse en el contrato.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Confidencialidad de la información.**- Estipula los derechos de información que tiene la empresa y que casi en todos los casos debe ser confidencial.
- Costos.**- Se determinará cuales son los honorarios que la empresa cobrará por sus servicios de Outsourcing, y deberá estar por escrito en el contrato.
- Gente.**- Se determinará que personas se contratará por este sistema y cuantas deberán contratarse.
- Longitud del contrato.**- Aquí deberá establecerse el tiempo del convenio de Outsourcing.
- Derechos de renovación.**- Aquí deberán estipularse cuales serán las normas con las cuáles se renovará el contrato con la empresa que prestará los servicios de Outsource.
- Cláusulas de terminación de contrato.**- Determina cuales son las normas por las cuales puede terminar el convenio con la empresa que brinda el servicio.

Y por último

6. Revisar todo antes de realizar el Outsourcing.

Es importante tomar en cuenta los cambios que habrá en la empresa, tanto de las responsabilidades como del recurso humano. Este último en particular deberá establecer como puede reaccionar, debido a que en vez de ser una solución a la empresa puede convertirse en un problema, por lo cual deberá trabajar en conjunto con el área de recursos humanos de la empresa así como con el proveedor sobre los beneficios, administrando la inducción del cambio, responsabilidades, identidad que se le inculcará al personal sobre la empresa.

Algunos de los problemas que podría encontrar serían:

- ✓ Problemas graves en los empleados de la compañía, como son la desconfianza, agresión, rechazo, temor, falta de motivación, aislamiento, estado de indiferencia, enfermedades nerviosas o relacionadas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- ✓ Las personas pueden rechazar la contratación por este sistema y renuncien o tomar este tipo de contratación y en un corto plazo renuncie, tomando en cuenta que puede perderse un buen elemento en la compañía.
- ✓ Rumores irracionales y falsos, pero con gran carga emocional, llamado también comunicación de pasillos que trae consigo una falta de credibilidad de los directivos hacia los empleados, inseguridad y puede crear un ambiente no favorable de trabajo.
- ✓ La tensión y la ansiedad generan merma en la productividad, ausentismo, accidentes y retardos
- ✓ Los planes de compensación podrían tener diferentes objetivos mencionando algunos como son: el aliviar la tensión creada por el sistema, el rechazo, la agresión y el estado de indiferencia.

2.3.4.- Tipos de Outsourcing

Existen diferentes alcances del Outsourcing, esto dependerá hasta que punto se llegue a aplicar el proceso.

Estas divisiones se aplican en áreas que administrativas, por los alcances que implique se dividen en:

En cuanto a materiales, operaciones y equipo:

Outsourcing total: Implica la transferencia de equipos personal, redes, operaciones y responsabilidades administrativas al contratista.

Outsourcing parcial: Sólo se transfiere algunos de los elementos anteriores

Outsourcing de procesos de negocios:

En el Outsourcing de procesos de negocios, siendo sus siglas BPO que significa Budines Process Outsourcing, el proveedor del servicio asume la responsabilidad de

llevar a cabo una serie de tareas que hasta entonces eran realizadas por el cliente. Un proceso de negocio consiste en la organización de:

- ✓ Personal involucrado en las tareas del proceso
- ✓ Procedimientos
- ✓ Materias y equipo
- ✓ Métodos, y todos aquellos componentes necesarios para obtener un resultado específico y fundamental para la existencia de una empresa

Esta división se aplica en procesos de Tecnología Informática y se dividen en:

Outsourcing de procesos:

En este tipo de Outsourcing, se ofrecen operacionales de cómputo que satisfacen los requerimientos de la empresa cliente. Los servicios de Outsourcing de procesos impulsan la infraestructura de Tecnología de Información del proveedor, por lo que sus recursos, incluyendo sistemas y aplicaciones son estandarizados en una arquitectura. Siguiendo esto, el proveedor de Outsourcing puede ofrecer servicios de economía de escala, los cuales dan la oportunidad de bajar los costos y presentar un esquema de precios más atractivo, que aquellos que obtendría el cliente si los procesos los desarrolla en "casa". Este tipo de Outsourcing se diferencia del Outsourcing de procesos de negocio en que éste último comprende las tareas que se llevarán a cabo en una función específica de Tecnología de Información.

Ayuda de escritorio (Help Desk):

Es un centro de Tecnología de la información donde pueden pedir asesoría sobre algún problema sobre el funcionamiento de la computadora o algún proceso en Tecnología de Información. Esta ayuda es dada ya sea por vía telefónica o directamente al lugar del problema, esto dependiendo de la magnitud de problema. La particularidad del servicio es que es un solo centro que da servicios a diferentes clientes.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Desarrollo de Software:

Un equipo ayuda a desarrollar proyectos de planeación, diseño, desarrollo y mantenimiento para diferentes compañías. El beneficio que obtiene es el contar con un equipo experto en soluciones a través de Sistemas de computo o tecnología de información y equipo actual.

En recursos Humanos se divide:

@Nóminas y arrendamiento financieros.- En empresas pequeñas toman la opción de que un Outsource administre su nómina, con el fin de no crear un departamento de nóminas o algún arrendamiento financiero.

@ Administración de personal.- Esta división es la más amplia de todas, ya que incluye varios procesos. Aquí la empresa de Outsourcing contrata el personal para que trabaje en otra empresa, administrando todo lo relacionado a sus prestaciones, legales, capacitación, pagos, etc.

@ Capacitación, Reclutamiento y Selección.- Se dedican a dar cursos o al reclutamiento y selección a diferentes niveles para las empresas clientes, llevando en algunos casos la implantación de proyectos a diferentes niveles de la empresa

2.3.5.- Razones para contratar el Outsourcing

Por medio de Internet Norma Esperanza menciona algunas razones por las cuales se debe contratar e implementar el Outsourcing:

- ↙ La empresa no invierte en tecnología que con el paso del tiempo sea obsoleta, las empresas de tecnología invierten en modernizar el equipo debido a que puede ser rentable no sólo para una compañía sino para más y posteriormente con la ganancia recuperar la inversión
- ↙ Reduce o controla el gasto de la operación. En un estudio por el Outsourcing Institute en 1997 se encontró que las compañías redujeron costos en 90%

- ↪ Se puede tener mejor control de las funciones que estén fuera de control por no ser del giro.
- ↪ Acelera los beneficios de la reingeniería
- ↪ Libertad para manejar los fondos
- ↪ Se tiene tecnología de punta
- ↪ Puede tener personal experto en esas áreas que no son su giro
- ↪ Mantiene la nómina delgada
- ↪ Reducción de gastos por concepto de prestaciones
- ↪ Quita la responsabilidad a la empresa en cuestión de asuntos laborales y legales

2.4.- Obligaciones del Outsource

Cuando se establecen las condiciones para realizar el Outsourcing se necesitará establecer claramente cuales son las obligaciones a que se compromete el Outsource. En la entrevista realizada al Lic. Oscar Adams menciona algunas de las obligaciones del Outsource:

1. Mantenimiento de base de datos
2. Pago de nómina, en el caso de recursos humanos.
3. Responsable por los daños que pueda causar en la empresa ya sea el personal o equipo que de servicios
4. Proporciona el equipo, herramienta y material necesario para el desempeño del personal.
5. Proporciona el recurso humano necesario
6. Planeación de carrera y puesto
7. Contratación

8. Inducción
9. Capacitación
10. Diagnóstico organizacional

Es importante reconocer que el Outsourcing bien aplicado puede generar gran beneficio para la empresa que lo adquiere, y aunque es repetitivo es importante aclarar que el Outsourcing es un proceso el cual tiene como objetivo mejorar una o varias de las actividades de la empresa, ayudándola en mejorar la actividad, brindar apoyo tanto de conocimientos como de equipo ya que ésta es la experta en esa área.

Algunos riesgos que pueden existir en el Outsourcing son:

Nueva línea de negocios.- Que plantea las preguntas acerca de cómo se incorporará una nueva línea de negocios en el contrato con el subcontratista o proveedor.

Baja del negocio.-Es decir, hay que considerar el efecto que tendría una disminución de ventas sobre los costos y si se ha incorporado dicha contingencia en los pagos acordados

Adquisiciones y fusiones.- Es importante considerar en el contrato la posibilidad de que la empresa pueda adquirir o ser adquirida por otra compañía

Separación de empresas fusionadas.- Un contrato inflexible de Outsourcing puede impedir a la compañía deshacer una fusión de empresas, así como la formación de fusiones.

No calificar apropiadamente al proveedor por anticipado.- Es de suma importancia calificar previamente al proveedor.

Evaluación del inventario de habilidades.- A fin de conocer que habilidades se tienen y cuáles se necesitan, es necesario levantar un inventario, identificarlas y decidir como manejarlas.

La gente insatisfecha no va a trabajar.- Es aconsejable informar al personal acerca de las negociaciones de Outsourcing, ya que pueden existir inquietudes en

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

cuanto a la seguridad en el trabajo, si se preocupan no son felices, y si no son felices no rendirán en forma adecuada o esperada en el trabajo.

2.5.- Como evaluar el servicio

Cuando el proceso de Outsourcing ya sé este llevando a cabo es recomendable realizar evaluaciones sobre el desempeño del Outsource. En este caso se puede evaluar realizando una serie objetivos que deben alcanzar un determinado tiempo, ejemplo:

En Recursos Humanos se puede establecer que deben cubrir una vacante en período de 5 días hábiles, y realizar una entrevista para verificar conocimientos, como ejemplos.

Es importante realizar esta actividad en el transcurso del tiempo para garantizar que el proceso vaya de acuerdo a los requerimientos que se necesitan en la empresa.

2.6.- Relación de la Reingeniería y Benchmarking en el Outsourcing

Tomando la decisión de aplicar el Outsourcing en la empresa puede significar cambios en el área en la cual se halla implantado éste, lo cual creará cambios bruscos o impopulares en la empresa con la finalidad de mejorar los procesos que sean obsoletos o que no estén dando la productividad esperada. A este proceso se le llama Reingeniería, que es "la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos de negocios para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento tales como costos, calidad, servicio y rapidez" (Morris, Daniel, 1999). La finalidad de estos cambios es hacer esa área más competitiva para la empresa y con calidad.

La reingeniería es conocer los procesos de la empresa para analizarlos y realizar las modificaciones en los procesos básicos correspondientes, a través del rediseño de funciones básicas, búsqueda de procesos más rápidos y productivos, así como recortes tanto económicos como de recursos humanos en la empresa, con el fin de ser más competente en el mercado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La relación que existe entre el Outsourcing y la reingeniería es que ambas buscan la competitividad en el mercado mediante la reducción de costos. El Outsourcing en primer lugar permite que la empresa se dedique a las funciones de su giro principal; en segundo lugar permite mejorar procesos que no son su principal giro, pero que tienen relación dentro de la compañía.

En el caso de Outsourcing de Recursos Humanos, la reingeniería se aplica al mejorar técnicas de selección, agilizar procesos de contratación y de administración de nómina, aplicación de pruebas por medio de Computadora y pago de nómina vía electrónica; lo cual requiere no sólo la mejora de los procesos si no también la capacitación y el desarrollo de habilidades que cuenten los empleados, por lo cual se mencionan alguno de los métodos que apoyan a la reingeniería como son: Desarrollo organizacional y Equipos de alto desempeño.

Además el Outsourcing no sólo rediseña sino que permite conocer otros métodos y procesos que se han implementado otras empresas líderes que han sido eficaces en ellas, lo cual se le llama Benchmarking que "es un proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes de la industria" (Camp, 1999, pág 27). Para realizar esta comparación es necesario recurrir a empresas del mismo giro que hayan aplicado el Outsourcing en ellas, estas deberán tener características semejantes, ya sea en procesos, métodos, productos. Además se establecen las condiciones del intercambio de información, de esta forma se podrá realizar la comparación sin dañar a la empresa.

2.7 Personal Contratado por Outsourcing

En el caso de Outsourcing se revisó la literatura encontrando que no existen investigaciones¹, ni definiciones adecuadas para los diferentes procesos administrativos que intervienen con el Personal Contratado por Outsourcing, trabajando con términos y procesos administrativos parecidos pero no adecuados con las condiciones y necesidades del personal de Outsourcing. Por lo cual la descripción de este personal es en base a nuestra experiencia en forma directa así también de entrevistas con personas que administran a este personal.

¹ Cabe mencionar que sólo se encontró una investigación sobre Outsourcing, realizada por Nesterrom, Bo (Outsourcing and stress) y se encuentra en el anexo.

A continuación se describirán algunos procesos administrativos, definiciones de relaciones de trabajo y tipos de contrato del Personal de Outsourcing.

Para definir que es el Personal Contratado por Outsourcing hay que tomar en cuenta dos términos que son:

~**Relación de trabajo:** Es cualquiera que sea el acto que le de origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de un salario. (Ley Federal del trabajo, Art.20 pág 21)

~**Contrato Individual de trabajo:** Cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario. (Ley Federal del trabajo, Art.20 pág 22)

Tomando en cuenta estas dos definiciones se concluye:

El Personal Contratado por Outsourcing es aquel personal que se compromete a trabajar para una determinada empresa, pero no trabaja directamente para ella sino para otra empresa independiente de ésta, mediante el pago de un salario.

El personal contratado bajo este esquema tienen prestaciones que van a depender del tipo de contrato. En el caso de los que están contratados por eventual indeterminado u obra determinada tienen como mínimo las prestaciones de ley y en algunos casos si la empresa cliente lo autoriza otorgan alguna otra prestación extra; en el caso de ser contratado por honorarios no tienen prestaciones; lo cual hace denotar que mucho de los beneficios extras que tiene el personal de Outsourcing es por orden de la empresa cliente en donde se asigna el personal, así como el sueldo, bonos, horario, días de descansos, material, herramientas; mientras la empresa Outsourcing que contrata al personal de Outsourcing es el que se encarga de la administración de nómina que consiste en el calculo y realización de la nómina, administración y pago del seguro social, pago de salario, impuestos, aguinaldo, pago de prima vacaciones, control de asistencia, etc.; así como asuntos legales .

En cuanto a la capacitación, ésta debería ser dada por la empresa de Outsourcing pero en algunos casos es otorgada por la empresa cliente debido a que la capacitación es especial para la empresa cliente o porque se cuenta con poco Personal

de Outsourcing , considerando que sea menor aproximadamente a 1,000 personas; cuando excede de 1,000 personas generalmente se da por la empresa de Outsource.

2.7.1.- Tipos de Contratación de Personal en Outsourcing

Por las condiciones del contrato, sueldo, prestaciones y tipo de trabajo el personal de Outsourcing se divide en dos tipos:

Outsourcing Asignado a una Empresa:

Después de ser aceptado y contratado el sistema de Outsourcing, se inicia el proceso de contratación del personal de Outsourcing cuando hay una solicitud por la empresa cliente. Ya sea el personal administrativo de Outsourcing o el Inplant se encarga de levantar el perfil requerido. Dependiendo del acuerdo o la administración que se tengan con el personal de Outsourcing y el cliente se determinara: sueldo, horario y lugar de trabajo, descansos, normas que rigen a la empresa, materiales, en ocasiones capacitación e inducción, supervisión, organigrama y jefes, para iniciar el proceso.

Reclutamiento y Selección.- El personal de Outsourcing Asignado se recluta de fuentes de trabajo como: Bolsa interna del Outsource tomando en cuenta tanto los que dejan su curriculum vitae en la empresa así como los que entran por la página de Internet, periódico, bolsa de trabajos por Internet, intercambios de cartera, amigos o conocidos y en algunas escuelas que permiten el reclutamiento. Posteriormente se realiza la selección del personal, buscando curriculums o formas de solicitud que más se apeguen al perfil que haya pedido el cliente. Para conocer más a los candidatos se entrevistan y pasan la entrevista se aplicarán pruebas psicométricas, estas se pueden realizar con lápiz y papel ó por medio de una computadora; se aplican una batería o sea una serie de exámenes, que miden la inteligencia, personalidad e intereses. Generalmente se eligen de 3 a 5 candidatos para presentar al cliente y tome la decisión de quien se quede con el puesto.

Seleccionado al trabajador, este personal se contrata en las instalaciones del Outsource o en las instalaciones del cliente con un representante llamado Inplant, de la compañía de Outsource. En la contratación se le informa al candidato aceptado el tipo de contrato que se establece, que es eventual por tiempo no específico, obra



determinada, tiempo determinado y por obra indeterminada, en todos los casos **no crean antigüedad**. En cuanto a las prestaciones tienen como mínimo las de ley, aunque en ocasiones la empresa a la que se le asigna otorga alguna otra como vales, boletos de avión, bonos, etc., pero nunca mayores de los que están contratados directamente por la empresa del cliente.

Administración del Outsourcing.- Los asuntos administrativos como son pagos, control de asistencia, y cuestiones administrativas tienen que acudir a la oficina del Outsource o con el Inplant de la empresa, pero nunca se arregla sus asuntos administrativos con el personal de la empresa cliente.

Para realizar la nómina se necesita un control de asistencia. Este consiste en una descripción del horario de entrada y salida, días que asistió a trabajar, descansos así como incapacidades. El control de asistencia puede ser un tarjeta de checado o un reporte de asistencia, las cuales en ambos casos deberán ser firmadas por el jefe inmediato. El reporte debe ser entregado pocos días antes del pago ó en el caso calculo de la nómina desfasada, o sea se calcula la nómina con el anterior reporte, se entrega el mismo día del pago o a pocos días después del pago esto dependerá según lo acordado en el contrato de Outsourcing con la empresa cliente. El pago se realiza por vía electrónica en banco, requiriendo que cada uno de los empleados tenga una cuenta en el banco donde se realizan el depósito de la nómina.

En cuestión de prestaciones como son: seguro social, afore, infonavit, aguinaldo, pago de vacaciones y prima vacacional es realizado por la empresa de Outsourcing, que es la encargada de realizar, dar de alta y baja en las instituciones pertinentes, el pago correspondiente de estos, así como todos los cambios y problemas relacionados con estos. En el caso de prestaciones extras si es en cuestión de dinero como son: vales, bonos, etc., son a cargo de la empresa de la empresa de Outsourcing pero en otros aspectos como son: boletos de avión, cursos especiales, viajes, etc., son a cargo de la empresa cliente.

Tipo de personal.- Este tipo de personal son generalmente contratados para puestos desde niveles operativos, medios y en muy raras ocasiones a niveles medios superiores como son: jefaturas con bajo impacto en la empresa o líderes de proyectos; lo cual provoca que la empresa necesite estrecha supervisión con este tipo de personal.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Generalmente la comunicación que tiene con la empresa es por medio del Inplant, y la supervisión se da ya sea directamente por la empresa cliente o por algún supervisor del Outsource, siendo este último a la vez también supervisado por algún jefe o gerente de la empresa cliente.

Limites.-Existen límites para este personal de Outsourcing, como son:

Áreas de acceso: Las empresas clientes determinan los límites de acceso debido a que este personal es operativo lo cual no necesita entrar algunas áreas de más cuidado por la información que se maneja, el equipo y los valores que manejan la empresa ya que por sus actividades no se necesita manejar esto.

Oportunidad de desarrollo: Hablando desarrollo en el Outsourcing, se ha observado que sí se da cuando se transfiere áreas grandes, ya que tienen la oportunidad de subir de nivel o desarrollarse en otras actividades de la misma área. Pero cuando son áreas pequeñas o seccionadas no se da de igual manera el desarrollo, sino que puede ser en áreas totalmente diferentes de las que se encuentran o puede ser muy lento en comparación a los contratados directamente por la empresa o el personal de Outsourcing en áreas grandes. En algunos casos dentro de la empresa cliente no es conveniente tomar en cuenta al personal de Outsourcing para otros puestos. Esto es debido a la preparación del personal, la experiencia o la antigüedad que tenga en la empresa lo cual limita tener mayor conocimiento de la empresa cliente.

Beneficios extras.- En algunas empresas cliente tiene prestaciones para sus empleados como guardería, estacionamiento, programa de vacaciones de verano para los hijos de los empleados, cursos en el extranjero, etc., las cuales no puede tener acceso el personal de Outsourcing debido al presupuesto de la empresa cliente tiene para sus empleados.

Termino de contrato y Jubilaciones.- Cuando se rescinde el contrato a un trabajador de Outsourcing se procede a dar un finiquito, aun cuando haya laborado por más de año, pidiendo la firma de la renuncia. En el caso de las jubilaciones, por ser personal eventual no se dan, sólo lo que el afore le otorgue. Con excepción de los casos donde la empresa cliente pida que se lo otorgue o de alguna compensación mediante el Outsource.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Costo.- El costo del servicio se cobra entre un 11% hasta un 18% sobre la base de lo facturado en nómina más prestaciones. Este porcentaje va a depender de cada compañía de Outsourcing y el número de las personas que se administren.

El pago se realiza según lo facturado, puede darse en un cheque o pago en una cuenta del banco.

Outsourcing por Proyecto:

Este personal tiene como característica en especial que trabaja en base a proyectos, capacitación y consultoría y se asigna no sólo a una empresa sino a diferentes y por un determinado tiempo o programa. El contrato que se le da puede ser por tiempo u obra determinada, por lo que sus prestaciones dependen del tipo de contrato o proyecto.

Reclutamiento.- El proceso se inicia cuando se solicita un curso o proyecto por el cliente. Se necesita conocer los requisitos de la capacitación o del proyecto para revisar la cartera de consultores actuales, en caso de contar con el consultor disponible o no se cuenta con el consultor idóneo, se buscará algún otro. Para contratar este personal se recluta por conocidos, recomendaciones o por publicidad ya que este personal tiene su propia consultoría, se dedica a dar cursos o implantación de proyectos. La selección es hace con una entrevista y la revisión de la carpeta de cursos que hallan manejado, así como referencias; si pasan lo anterior se le pide realizar curso o proyecto y se valora la habilidad para manejar grupos, evaluación del curso o realizar proyectos y puntualidad; siendo que si alguno de estos aspectos fallará no se da una segunda oportunidad y no volvería a trabajar en la empresa.

Prestaciones.- En el contrato por obra determinada o tiempo determinado no se dan prestaciones, debido a que se contrata por honorarios y a que el sueldo es mayor que de una persona contratada por nómina.

Una de las ventajas que tiene en este tipo de contratación es que este personal trabaja por proyectos lo cual le permite ser administradores de su tiempo, de sus proyectos y de su capacitación, así como del monto que puedan cobrar.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Pago.- Se realiza cuando se termina el proyecto y el cliente paga el servicio, mediante un depósito en una cuenta o un cheque. En este caso es necesario darse de alta en hacienda y dar su RFC con homo clave.

Capacitación.- Este tipo de personal esta altamente calificado ya que tienen una capacitación previa, incluso no sólo licenciatura sino hasta maestría ó doctorado y experiencia. Por lo cual se encarga de realizar todo el proyecto sin que la empresa tenga que prestar servicios de ayuda como es: biblioteca, información, redacción, análisis, Internet, etc.; teniendo la empresa sólo la responsabilidad de revisar el producto final, que son folletos, carpetas, resultado de análisis y la evaluación tanto del curso, proyecto y capacitador o facilitador. Lo cual requiere que la empresa establezca una estrecha relación con el responsable del proyecto o capacitación, para establecer una continua supervisión del proyecto o curso; además de que requieren establecer juntas con los consultores o capacitadores de la misma profesión u proyecto.

"Aunque estas dos divisiones del personal de Outsourcing crean grandes diferencias entre ellos, siguen siendo personal de Outsourcing, que es administrado y contratado por otra empresa con el fin de llegar a los objetivos propuestos de la empresa cliente".

2.7.2.- Aspectos de la Ley Federal del trabajo en el Outsourcing

La ley Federal del Trabajo contempla las normas que rigen el trabajo, como son la duración de las relaciones individuales de trabajo, condiciones de trabajo, derechos y obligaciones de los trabajadores y de los patrones, trabajo de mujeres, trabajo de los menores, etc. Esta ley es la guía para los patrones y trabajadores del Outsourcing, por lo cual se mencionaran algunos de los artículos que están estrechamente relacionados con el personal de Outsourcing.

A continuación se mencionan algunos artículos escritos textualmente como se encuentra en la Ley Federal del Trabajo, relacionado con el personal de Outsourcing.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Artículo 123 Constitucional

Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la ley.

- I. La duración de la jornada máxima será de ocho horas;
- II. La jornada máxima de trabajo nocturno será de 7 horas.
- III. Por cada 6 días de trabajo deberá disfrutar el operario de un día de descanso, cuando menos;
- IV. Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación
- V. Es de utilidad pública la Ley del Seguro, y ella comprenderá seguros de invalidez, de vejez, de vida, de cesación involuntaria del trabajo, de enfermedades y accidentes, de servicios de guardería y cualquier otro encaminado a la protección y bienestar de los trabajadores, campesinos, no asalariados y otros sectores sociales y sus familiares;
- VI. Asimismo serán consideradas de utilidad social, a las sociedades cooperativas para la construcción de casas baratas e higiénicas, destinadas a ser adquiridas en propiedad por los trabajadores en plazos determinados.

Ley Federal del Trabajo

Principios Generales

Art .3 El trabajo es un derecho y un deber sociales. No es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

No podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social.

Asimismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

Art. 14 Las personas que utilicen intermediarios para la contratación de trabajadores serán responsables de las obligaciones que deriven de esta Ley y de los servicios prestados.

Los trabajadores tendrán los derechos siguientes:

- I. Prestarán sus servicios en las mismas condiciones de trabajo y tendrán los mismos condiciones de trabajo y tendrán los mismos derechos que correspondan a los trabajadores que ejecuten trabajos similares en la empresa o establecimiento; y
- II. Los intermediarios no podrán recibir ninguna retribución o comisión con cargo a los salarios de los trabajadores.

Relaciones Individuales del trabajo

Art.21 Se presume la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un trabajo personal y el que lo recibe.

Duración de las Relaciones de Trabajo

Art. 35 Las relaciones de trabajo pueden ser para obra o tiempo determinado o por tiempo indeterminado. A falta de estipulaciones expresas, la relación será por tiempo indeterminado.

Art. 36 El señalamiento de una obra determinada puede únicamente estipularse cuando lo exija su naturaleza.

Art. 37 El señalamiento de un tiempo determinada puede únicamente estipularse en los casos siguientes:

- I. Cuando lo exija la naturaleza del trabajo que se va a prestar;
- II. Cuando tenga por objeto sustituir temporalmente a otro trabajador; y
- III. En los demás casos previstos por esta ley.

Art. 39 Si vencido el término que se hubiese fijado subsiste la materia del trabajo, la relación quedará prorrogada por todo el tiempo que perdure dicha circunstancia.

Rescisión de las Relaciones de Trabajo

Art.50 Las indemnizaciones a que se refiere el artículo consistirán:

- I. Si la relación de trabajo fuere por tiempo determinado menor a un año, en una cantidad igual al importe de los salarios de la mitad del tiempo de servicios prestados; si excediera de un año, en una cantidad igual al importe de los salarios de seis meses por el primer año y de veinte días por cada un año de los años siguientes en que se hubiese prestado sus servicios;
- II. Si la relación de trabajo fuere por tiempo indeterminado, la indemnización consistirá en veinte días de salario por cada uno de los años de servicios prestados; y
- III. Además de las indemnizaciones que se refieren las fracciones anteriores, en el importe de tres meses de salario y en el de los salarios vencidos desde la fecha del despido hasta que se paguen las indemnizaciones.

2.8.- Problemas en el uso del Outsourcing en México

Actualmente un gran número de compañías tiene el servicio de Outsourcing ya sea en sistemas, recursos humanos, servicios generales, etc.

"La Academia Mexicana de Informática, sus siglas son AMIAC, durante su último bimestre de 1995, realizó una encuesta en 60 organizaciones y los resultados cualitativos estos fueron:

1. Los titulares de las áreas de informática o sistemas no participan en los procesos de toma de decisiones estratégicas para las empresas. Con una doble problemática, por un lado los titulares de dichas áreas se sienten desplazados, y por otra, la dirección no cuenta con el sustento completo para la toma de decisiones.
2. Se están transfiriendo al Outsourcing procesos estratégicos. Lo cual contraviene los fundamentos del mismo, ya que los procesos estratégicos y las esencias del negocio nunca deben estar bajo tales esquemas.
3. El mayor impacto lo siente el factor humano. Se decide el Outsourcing, se contrata al proveedor, y no se informa oportunamente y adecuadamente al personal que va a resultar afectado, lo que provoca una actitud generalizada de rechazo.
4. Para las organizaciones mexicanas cuesta trabajo "perder" el control de las áreas de informática y/o sistemas. Conceptualizando como total subordinación". (Lic. Cinthia Estrada, 1997 pág. 42,43)
5. Además no sólo esto ocurre en las áreas de informática sino es en todas las áreas donde se aplica el Outsourcing como son: Recursos humanos, Servicios Generales, etc.

Así también uno de los problemas que se ha encontrado con el sistema de contratación de Outsourcing es la generación de muchas contrataciones temporales, las cuáles no crearán antigüedad y pueden terminar su contrato en cualquier momento. Por lo cual el concepto de personas contratadas eventualmente está cambiando por el de "permanentemente eventuales"(Del Cerro Antonio, 1991pág.55-56)

"El Outsourcing puede significar más control siempre que se tenga una clara visión de dónde se quiere ir aprovechando la tecnología, recursos humanos, se sepa seleccionar bien al proveedor, se negocie un contrato adecuado y se siga los principios del Outsourcing." (Outsourcing, 1997)

2.9.- Papel de psicólogo en el Outsourcing.

"El profesional de la Psicología que se encarga de estudiar e investigar o modificar y aplicar, dentro del marco organizacional, así la conducta individual o colectiva del hombre en la organización, así como abordar las problemáticas que de ella se deriven es el Psicólogo."(Antonio del Cerro, 1991, pág. 232). El psicólogo en las organizaciones tiene el papel de intervenir en los problemas que en ella haña con relación a la conducta de las personas como son: su salud mental, satisfacción, introducir o mejorar la racionalidad de los sistemas socio-técnicos de la organización, mejorar la adaptación del hombre con su entorno, facilitar la competitividad y eficacia global de la organización en la que colaborar, etc.

Así el Outsourcing es un modelo que se implementa cada vez más en las industrias, por lo cual es importante investigar los efectos que produce este modelo, así también como la reacción que tienen los empleados que intervienen en el proceso de implantación y desarrollo de éste.

Además está inmiscuido en los procesos de reclutamiento y selección, capacitación, administración del personal de Outsourcing lo cual genera una gran responsabilidad e impacto en la empresa que solicita el servicio, pues en parte depende del éxito de la selección, contratación, satisfacción laboral, motivación, y desarrollo del Personal de Outsourcing. Así también ayuda en la imagen, prestigio, eficiencia y eficacia tanto de las empresas de Outsourcing de Personal como en general del proceso Outsourcing de Personal.

Por lo cual el psicólogo debe de abordar los problemas que surjan por su implantación y ayudar a la organización a que el cambio se dé de manera tranquila, así como vigilar el comportamiento del personal que este en el esquema de contratación por Outsourcing y la satisfacción que se genere con el fin de prevenir la salud mental como la calidad de vida del individuo, así como promover la educación cívica y ética tanto en los jóvenes como en los adultos para poder aprender sobre los derechos y obligaciones que por ley tenemos como Mexicano. Para realizar esto el psicólogo

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

deberá actuar en base a sus conocimientos científicos y de forma objetiva permitiéndole detectar aquellos problemas que aquejan al trabajador por estar bajo éste sistema.

3.- El Futuro del Outsourcing

" El Outsourcing sea parte o no de un movimiento más grande, no hay duda de que un mundo de recursos escasos está dictando una reducción en el personal gerencial a una gerencia delgada; de hecho, la moralidad de la sociedad misma podría haber señalado el fin del desperdicio, la ineficiencia y las ostentaciones de opulencia." (Rafael García, 2001)

La estrategia del Outsourcing debe de cambiar desde el punto de vista de una compañía más grande que necesita evolucionar y revolucionar según las necesidades no solo del mercado sino de los mismos trabajadores, para que esta herramienta funcione con futuro.

Por lo cual es necesario proporcionar una metodología que permita realizar la difícil tarea del Outsourcing. En algunos casos esta estrategia debe ser examinada por los proveedores de Outsourcing (subcontratistas) y el mismo cliente, ya que estas también pueden ser reveladoras pues ambas son mitades gemelas de un proceso dinámico que está cambiando el mundo de los negocios. (Rafael García, 2001)

De acuerdo con la encuesta realizada por Informatica Week se estima el crecimiento de Outsourcing para este año de tal forma:



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Esto indica rotundamente que el Outsourcing no esta perdiendo fuerza, sino por el contrario se mantiene estable y habrá un ligero aumento en la implantación en otras empresas.

Por lo anterior mencionado el Outsourcing no es una moda, sino que es una herramienta que está siendo tomada por muchas empresas para mejorar procesos y ser competitivos en el mercado, lo cual muestra que solo estamos en la parte del desarrollo de este gran proceso y se requieren acciones a favor de mejorar los procesos de Outsourcing .

Por tal motivo es necesario investigación, planeación, programación de acciones, análisis de todo el proceso y retroalimentación del Outsourcing , pero en especial en el Outsourcing de Recursos Humanos para un mejor desarrollo de este personal, *"que es el más cambiante pero también uno de los recursos más importantes de la empresa"*.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA

Planteamiento del problema

En los últimos años en México se ha detectado un gran aumento en el índice de personas que están contratadas por Outsourcing. Debido a este incremento es importante conocer el nivel de satisfacción laboral de los empleados contratados por Outsourcing en una empresa, permitiendo así detectar posibles problemas.

¿Existen diferencias significativas en satisfacción laboral entre el personal contratado por el sistema de Outsourcing y el personal contratado directamente por la empresa en una Empresa de Servicios?

Delimitación de Variables

Variable Dependiente:

-Satisfacción Laboral.

Variable Independiente:

- 1) Outsourcing personal asignado a una compañía
- 2) Outsourcing por proyecto
- 3) Contratación Directa por una compañía

Variable Categórica:

- Edad
- Escolaridad
- Puesto
- Sexo

Definición de Variables

Variable Dependiente:

Satisfacción Laboral

Conceptual.- La orientación afectiva de los trabajadores hacia diferentes aspectos con el trabajo (García y García, 1985)

Operacional.- Serán los puntajes obtenidos por cada uno de los sujetos en el índice de Satisfacción Laboral de Galicia Téllez y Hernández Arreola (2000), el cual comprende las siguientes dimensiones:

- ✓ Evaluación institucional del personal.
- ✓ Desarrollo, capacitación y actualización para el desempeño personal
- ✓ Comunicación
- ✓ Salud y Condiciones

Variable Independiente:

Primer Análisis

Contratación por Outsourcing

Conceptual.- es aquel personal que se compromete a trabajar para una determinada empresa, pero no trabaja directamente para ella sino para otra empresa independiente de ésta, mediante el pago de un salario.

Operacional.- Tipo de contrato

Contratación Directa por una compañía

Conceptual.-Es aquel en virtud del cual un sujeto se obliga a prestar a otro un trabajo personal subordinado, cualquiera que sea su forma o de nominación, mediante el pago de un salario. (Art. 20 Ley Federal del Trabajo, 1999).

Operacional.-Tipo de contrato

Segundo Análisis

Contrato por Outsourcing Asignado a una compañía

Conceptual.-Es la relación eventual por tiempo no determinado (no causa antigüedad) que se establece entre un trabajador y el empleador para prestar servicios en una empresa o negocio; siendo asignado a trabajar en otra compañía independiente de la que contratada, mediante el pago de un salario.

Operacional.-Tipo de contrato

Contrato por Outsourcing por Proyecto

Conceptual.- Es la relación por tiempo determinado o de obra determinada que se establece entre un trabajador y el empleador para prestar servicios en una empresa o negocio; siendo asignado a trabajar por proyecto o capacitación en diferentes compañías independiente de la que contrata, mediante el pago de un salario.

Operacional.- Tipo de contrato

Contratación Directa por una compañía

Conceptual.-Es aquel en virtud del cual un sujeto se obliga a prestar a otro un trabajo personal subordinado, cualquiera que sea su forma o de nominación, mediante el pago de un salario. (Art. 20 Ley Federal del Trabajo, 1999).

Operacional.-Tipo de contrato

Variable Categórica:

Edad: Tiempo que una persona ha vivido, a contar desde que nació. (Enciclopedia Durvan, 1979)

Escolaridad: Conjunto de cursos que un estudiante sigue en un establecimiento docente. (Enciclopedia Durvan, 1979)

Puesto: Nombre bajo el cual se engloban las actividades o funciones que realizar un trabajador en una empresa. (Larousse,1999)

Sexo: Condición orgánica que distingue al macho de la hembra en los animales. (Enciclopedia Durvan 1979).

Tipo de empresa: Es una empresa grande que brinda servicios de transporte a nivel medio, y que enfoca su mercado en forma comercial.

Hipótesis

-Existen diferencias significativas entre la satisfacción laboral de personas contratadas por el sistema de Outsourcing y las contratadas directamente por una empresa de servicios varios.

-Existen diferencias significativas entre la satisfacción laboral de las personas que tienen un nivel escolar superior contratados por el sistema de Outsourcing que las que tienen menor nivel escolar contratadas por este sistema.

-Existen diferencias significativas entre las condiciones que tiene el personal de Outsourcing y las contratadas por empresas de servicios de computación, bancarios, transporte aéreo, industria de la transformación, gobierno.

Diseño

No experimental porque no se manipulan las variables, sino que se va a estudiar el fenómeno ya que se observará si la variable dependiente está en función de la variable independiente. (Ramírez Prado, 1997 pág 58-59)

Estudio

Exploratorio porque fue la primera aproximación al fenómeno; y de campo ya que se acudió al ambiente natural de los sujetos (dic y Velasco, 1979). Correlacional porque mide el grado de relación que exista entre dos ó más variables. (Hernández Samperi, 2000, pág 62).

Instrumento:

Se utilizó el índice de satisfacción laboral elaborado por Galicia Téllez y Hernández Areola en el año del 2000. Consta de 66 reactivos que van desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo. Mide en forma general Satisfacción Laboral y 4 áreas que intervienen en la Satisfacción laboral.- Evaluación institucional del personal, comunicación, "Desarrollo, capacitación y actualización personal", Salud y condiciones laborales". La confiabilidad del instrumento para medir la satisfacción laboral se presentó como lo estadísticamente aceptable (0.9530). La validez se obtuvo mediante un análisis de factores de componentes obteniendo valores Eigen superiores 1.0.

Se selecciono este instrumento por ser uno de los más actuales, además de las áreas que miden son de importancia para estudio.

Para la elaboración de este instrumento se tomó referencia la jerarquía de necesidades de Maslow (1954), así como los factores utilizados por Herzberg en su teoría dual (1959). Inicialmente fueron las 11 las dimensiones que se escogieron para elaborar los reactivos que plantearan situaciones o aspectos deseables en el ámbito laboral, estas dimensiones se enlistan a continuación:

Dimensión 1: Comunicación organizacional

Dimensión 2: Cooperación organizacional

Dimensión 3: Supervisión

Dimensión 4: Estima

Dimensión 5: Beneficios

Dimensión 6: Salud

Dimensión 7: Integración

Dimensión 8: Condiciones de trabajos

Dimensión 9: Responsabilidades

Dimensión 10: Oportunidades de trabajo

Dimensión 11: Estabilidad en el trabajo

El primer cuestionario constó de 86 reactivos y una hoja de respuestas; se aplicó a una muestra de 400 trabajadores de empresas pública y privadas. Una vez codificados los datos se realizó una análisis de frecuencias, análisis factorial, correlación, ítem-escala total para obtener la confiabilidad del instrumento. Finalmente se aplicó una análisis de varianza (ANOVA) para conocer las diferencias entre la satisfacción laboral de acuerdo al género y la edad de las personas.

Para el análisis estadístico de frecuencia, consistencia interna, confiabilidad y validez se utilizó el programa de computó SPSS ver. 8.0 Windows.

Se llevo a cabo el análisis factorial con el fin de saber si eran sensibles los reactivos que conforman el instrumento para medir satisfacción laboral, se tomó como criterio de exclusión el valor de .35 para tomar en cuenta si el reactivo discrimina o no. Al realizar el análisis factorial se observó que la mayoría de los reactivos se agrupan en cuatro dimensiones y no en once como se contempló con los valores superiores a .85 para ser considerado confiable (Nunnally, 1995).

Valores de consistencia interna del instrumento

Dimensiones	No. de reactivos	Alfa
Evaluación institucional del personal	17	.8935
Desarrollo, capacitación y actualización para el desempeño personal	26	.8869
Comunicación	18	.8722
Salud y condiciones laborales	4	.8025
Escala total	66	.9530

Agrupación de los reactivos que conforman las dimensiones del ISL06

Dimensión	Reactivo	Total
Evaluación institucional de personal	1,6,10,14,16,17,18,20,29,32,48,50,52,56,57,64,66	17
Desarrollo, capacitación y actualización para el desempeño personal	4,5,7,8,9,11,13,15,19,21,25,27,28,30,31,33,35,36,39,41,44,45,58,59,61,65	26
Comunicación	2,3,12,22,23,24,26,34,37,40,42,43,46,49,51,54,55,60	19
Salud y condiciones laborales	38,47,62,63	4
Total		66

Muestra:

La muestra fue no probabilística, no aleatoria, porque no todos los sujetos tuvieron la misma probabilidad de ser elegidos (Hernández Samperi, 2000, pág 207-208), esto debido a que sólo se nos permitió aplicar a unos pocos empleados de las compañías y además se buscó que la muestra fuera constituida por 50% del personal contratado por Outsourcing y 50% por personal contratado directamente por una empresa.

Sujetos:

Primer Análisis

La muestra fue constituida por 149 personas, las cuales corresponde el 55% de trabajadores Contratados Directamente por empresas de servicios de computación, bancarios, transporte aéreo, industria de la transformación, gobierno.

Segundo Análisis

Fueron empleados contratados directamente por empresas de servicios de computación (15%), servicios bancarios (5%), servicios de transporte aéreo (4%), industria de la transformación (4%), gobierno (5%) y empleados contratados bajo el esquema de Outsourcing (Asignado 33.3% y Proyecto 33.3%) designado a diferentes empresas.

Procedimiento:

Se aplicó el cuestionario ISL66 de manera individual y anónima en diferentes lugares, como casa, recepción, lugar de trabajo, etc., proporcionándoles el cuadernillo, la hoja de respuesta y pluma o lápiz. Se les dieron las siguientes instrucciones:

Se está realizando un estudio sobre satisfacción laboral, a continuación se le entregará un cuestionario con una serie de instrucciones las cuales deberá leer cuidadosamente, es muy importante que sea lo más sincero posible ya que no hay respuesta buenas ni malas, su honestidad al responder ayudará a que el estudio sea confiable.

Análisis estadístico:

Se realizó el análisis de varianza (ANOVA) para encontrar diferencias significativas entre los grupos de personal contratado directamente por la empresa y los contratados por Outsourcing.

Debido a las diferencias que se encontraron en las puntuaciones y las características del grupo Outsourcing, se obtuvieron promedios generales y por dimensiones, así como obtener promedios por ítem.

Además se realizó un segundo análisis (debido a que se encontró diferencias dentro del grupo de Outsourcing) realizándose también el análisis de varianza (ANOVA) para encontrar diferencias significativas entre los grupos de Outsourcing Asignado, Outsourcing por Proyecto, Contratados Directamente por la Compañía, así como las variables categóricas (excepto para la variable de sexo se aplicó la prueba "t").

CAPÍTULO IV RESULTADOS

Primer Análisis

Descripción de la muestra.

Se aplicó a 146 personas el índice de satisfacción laboral (ISL66), de las cuales el 55% (79) está contratada directamente por la empresa y el 45% (67) está contratado por el sistema de Outsourcing (Outsourcing asignados a una empresa y Outsourcing contratados por proyecto)

Análisis y Promedios

Para conocer las diferencias cuantitativas se realizó el análisis de varianza (ANOVA) con el paquete estadístico SPSS (Statistical Package for The Social Sciences), con nivel de significancia al 0.05.

Variables Dependiente e Independiente.

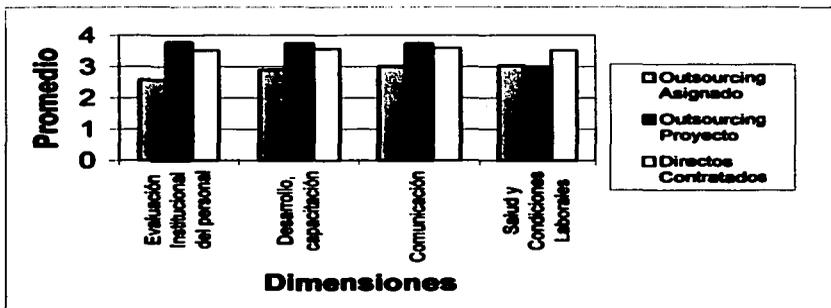
Se realizó un primer análisis entre los contratados por Outsourcing y Contratados directamente por la empresa.

Dimensiones	F	Significancia
Evaluación institucional del personal (EIP)	3.893	0.052
Desarrollo, capacitación y actualización para el desempeño personal (DCYACP)	3.381	0.07
Comunicación (COMUN)	2.797	0.099
Salud y condiciones laborales (SYCL)	7.579	0.007

TABLA 1. Resultados de la ANOVA, para conocer las diferencias entre los grupos de Outsourcing y Contratados Directamente por la empresa.

Se encontraron diferencias estadísticamente significativas en el índice de satisfacción laboral, en la dimensión de Salud y condiciones laborales (SYCL). En cuanto a las dimensiones de Evaluación Institucional del personal (EIP), Comunicación (COMUN) y Desarrollo, capacitación y actualización para el desempeño personal (DCYACP) no se encontraron diferencias significativas.

PROMEDIOS DE LOS GRUPOS POR DIMENSIONES



Gráfica 1

Tomando en cuenta los puntajes obtenidos por persona en los 66 reactivos que componen la prueba, se obtuvieron promedios por grupo (Outsourcing y directamente contratados) en cada una de las dimensiones en que se subdivide la prueba. Se encontraron diferencias en las puntuaciones obtenidas tanto por el grupo total de Outsourcing, cabe señalar que dentro de dicha categoría se observó que el promedio del personal de Outsourcing por proyecto es mayor con respecto al del personal de Outsourcing asignado a una empresa.

Debido a que el primer análisis se encontraron sólo diferencias significativas en la dimensión de SYCL y por lo antes mencionado, se realizó un segundo análisis dividiendo ahora la muestra en tres grupos para conocer si entre ellos existen diferencias estadísticamente significativas en cada una de las dimensiones del índice de satisfacción laboral.

Segundo Análisis

Descripción de la muestra

En el segundo análisis se seleccionó a 78 personas de la muestra original, contratados el 33.3% (26) Directamente por la compañía (DC), 33.3% (26) por empresas de Outsourcing asignados a una compañía (OA) y 33.3% (26) por empresas de Outsourcing por Proyecto (OP); con edades entre 19 y 47 años; el 78.9% (60) de la muestra estuvo conformada por Hombres y el 23.1% (18) por Mujeres; con Escolaridad* desde bachillerato hasta Maestría; ubicados dentro de la organización en Puestos** desde bajos hasta altos.

Contrato	Bachillerato	Licenciatura	Maestría
Outsourcing asignados a una compañía	30.8%	2%	0%
Outsourcing Proyecto	0%	28.5%	12.77%
Directamente por la compañía	15.4%	1.3%	2.6%

Tabla 2. Porcentajes de composición de la muestra en la variable Escolaridad

Contrato	Bajo	Medio	Alto
Outsourcing asignados a una compañía	77%	15%	4%
Outsourcing Proyecto	0%	69%	27%
Directamente por la compañía	50%	27%	19%

No contestados: 4% Outsourcing asignados, 4% Outsourcing Proyecto.

Tabla 3. Porcentaje de composición de la muestra de la variable Puesto

Análisis y Promedios

Se realizó un Análisis de varianza (ANOVA) para conocer las diferencias significativas cuantitativas en el índice satisfacción laboral dentro de los grupos (Outsourcing Asignado a la empresa, Outsourcing por Proyecto y Directamente Contratados por la empresa), con el paquete estadístico SPSS (Statistical Package for The Social Sciences), el nivel de significancia a aceptar fue menor de .05.

A continuación se muestran los resultados de la ANOVA para los tres grupos en cada una de las dimensiones:

Dimensión	F	Significancia
Evaluación institucional del personal (EIP)	40.558	0.00
Desarrollo, capacitación y actualización para el desempeño personal (DCYACP)	21.335	0.00
Comunicación (COMUN)	21.808	0.00
Salud y condiciones laborales (SYCL)	3.805	0.027

Tabla 4. Resultados del análisis de varianza (ANOVA) para conocer las diferencias entre los grupos de Outsourcing Asignado, Outsourcing por Proyecto, Contratado Directo por la Compañía.

Se encontraron grandes diferencias significativas en el índice de satisfacción laboral entre los grupos en las 4 dimensiones (Evaluación institucional del personal, Desarrollo, Capacitación y actualización para el desempeño personal, Comunicación, Salud y condiciones laborales).

Se realizó además una prueba Post Hoc para determinar que diferencias existen dentro de los grupos y se encontró :

Evaluación Institucional del Personal
Scheffe

Contrato	Número Personas	Subest for alpha = .05	
		1	2
Outsourcing Asignado	26	43.81	
Outsourcing por Proyecto	26		59.77
Contratados directamente por la empresa	26		64.31
Sig.		1	0.172

Tabla 5. Resultados de las diferencias dentro de los grupos en la dimensión Evaluación Institucional del Personal

- ✓ En la dimensión Evaluación Institucional del Personal el grupo que marca las diferencias significativas en el índice de satisfacción laboral es el de Outsourcing Asignados en relación al grupo de Outsourcing Proyecto y el grupo Directamente Contratados . En el caso del grupo de Outsourcing Proyecto y el grupo Directamente Contratados no existen diferencias significativas.

**Desarrollo, Capacitación y Actualización para
el Desempeño Personal**

Scheffe

Contrato	Número Personas	Subest for alpha = .05	
		1	2
Outsourcing Asignado	26	75.04	
Outsourcing por Proyecto	26		92.77
Contratados directamente por la empresa	26		96.77
Sig.		1	0.531

Tabla 6. Resultados de las diferencias dentro de los grupos en la dimensión Desarrollo, Capacitación y Actualización para el Desempeño Personal

- ✓ En la dimensión DCYACP el grupo que marca las diferencias significativas en el índice de satisfacción laboral es el de Outsourcing Asignados en relación al grupo de Outsourcing Proyecto y el grupo Directamente Contratados . En el caso

del grupo de Outsourcing Proyecto y el grupo Directamente Contratados no existen diferencias significativas.

**Comunicación
Scheffe**

Contrato	Número Personas	Subest for alpha = .05	
		1	2
Outsourcing Asignado	26	56.35	
Outsourcing por Proyecto	26		67.69
Contratado Directamente por la empresa	26		70.92
Sig.		1	0.366

Tabla 7. Resultados de las diferencias dentro de los grupos en la dimensión Comunicación.

- ✓ En la dimensión COMUN el grupo que marcó las diferencias significativas fue el grupo de Outsourcing Asignados en comparación a los grupos de Outsourcing Proyecto y el grupo Directamente Contratados. En el caso del grupo de Outsourcing Proyecto no existen diferencias significativas en comparación con el grupo Directamente Contratados.

**Salud y Condiciones Laborales
Scheffe**

Contrato	Número Personas	Subest for alpha = .05	
		1	2
Outsourcing por Proyecto	26	11.81	
Outsourcing Asignado	26	12.12	12.12
Contratados Directamente por la empresa	26		14.08
Sig.		0.942	0.086

Tabla 8. Resultados de las diferencias dentro de los grupos en la dimensión Salud y Condiciones Laborales

- ✓ En la dimensión SYCL existen diferencias significativas en el índice de satisfacción laboral entre el grupo de Outsourcing por Proyecto y el grupo Directamente Contratado, así como entre el grupo de Outsourcing Asignado y el grupo Directamente Contratados. En cuanto al grupo de Outsourcing por Proyecto y Outsourcing Asignado no se encontraron diferencias significativas del índice de satisfacción.

Variables demográficas

Con respecto a las variables de edad, sexo, escolaridad, y puesto se mostrarán a continuación los resultados del Análisis de Varianza (ANOVA). No se puede concluir que las diferencias cuantitativas con relación al índice de satisfacción laboral sean a causa de estas variables debido al tamaño de la muestra del segundo análisis (no es homogénea), aunque no se pueden descartar.

Resultados del análisis de varianza (ANOVA) de la Variable Categórica Edad

Dimensión	F	Significancia
Evaluación institucional del personal (EIP)	6.029	0.00
Desarrollo, capacitación y actualización para el desempeño personal (DCYACP)	3.665	0.009
Comunicación (COMUN)	3.665	0.009
Salud y condiciones laborales (SYCL)	1.068	0.369

Tabla 9. Resultados de la variable categórica Escolaridad

En cuanto la variable de Edad, se encontraron diferencias significativas en la dimensión de Evaluación institucional del personal, Desarrollo, capacitación y actualización para el desempeño personal, y Comunicación, y en la dimensión Salud y condiciones laborales la significancia es mayor a 0.005. por lo cual no existen diferencias significativas.

Resultados del análisis de varianza (ANOVA) de la Variable Categórica Escolaridad

Dimensión	F	Significancia
Evaluación institucional del personal (EIP)	5.63	0.001
Desarrollo, capacitación y actualización para el desempeño personal (DCYACP)	4.049	0.005
Comunicación (COMUN)	5.581	0.001
Salud y condiciones laborales (SYCL)	1.31	0.274

Tabla 10. Resultados del análisis de varianza (ANOVA) de la variable categórica Escolaridad

En cuanto a la variable Escolaridad se encontraron diferencias significativas en el índice de satisfacción laboral en las dimensiones de Evaluación institucional del personal (EIP), Comunicación (COMUN) y Desarrollo, capacitación y actualización para el desempeño personal (DCYACP); pero en la dimensión de Salud y condiciones laborales no se encontraron diferencias significativas en el índice de satisfacción laboral.

Se realizó además una prueba Post Hoc para determinar que diferencias existen dentro los grupos y se encontró:

Evaluación Institucional del Personal
Scheffe

Escolaridad	Número Personas	Subest for alpha = .05	
		1	2
Bachillerato	30	50.3	
Carrera Trunca	6	50.67	
Licenciatura	30	58.33	58.33
Maestría	9	66.11	66.11
Doctorado	3		69
Sig.		0.12	0.49

Tabla 11. Resultados de la variable categórica Escolaridad por la dimensión Evaluación Institucional del Personal

- En la variable categórica Escolaridad en la dimensión Evaluación Institucional del Personal el grupo que marca las diferencias significativas en el índice de satisfacción laboral es el de Bachillerato en relación al grupo de Licenciatura, Maestría y Doctorado. En el caso del grupo de Bachillerato y Carrera Trunca no existen diferencias significativas.

Desarrollo, capacitación y actualización para el desempeño personal
Desarrollo, Capacitación y Actualización para el
Desempeño Personal
Scheffe

Escolaridad	Número Personas	Subset for alpha = .05	
		1	2
Trunca	6	75.5	
Bachillerato	30	83.7	83.7
Licenciatura	30	90.4	90.4
Doctorado	3	98	98
Maestría	9		101
Sig.		0.081	0.264

Tabla 12. Resultados de la variable categórica Escolaridad en la dimensión Desarrollo, Capacitación y Actualización para el desempeño Personal.

- En la variable categórica Escolaridad en la dimensión Desarrollo, Capacitación y Actualización para el Desempeño Personal el grupo que marca las diferencias significativas en el índice de satisfacción laboral es el de Carrera Trunca con relación al grupo de Bachillerato, Licenciatura, Maestría y Doctorado.

Comunicación
Scheffe

Escolaridad	Número Personas	Subset for alpha = .05	
		1	2
Trunca	6	57.67	
Bachillerato	30	61.43	61.43
Licenciatura	30	66.1	66.1
Maestría	9		74.56
Doctorado	3		75.33
Sig.		0.543	0.086

Tabla 13. Resultados de la variable categórica Escolaridad en la dimensión Comunicación.

- En la variable categórica Escolaridad en la dimensión Comunicación el grupo que marca las diferencias significativas en el índice de satisfacción laboral es el

de Carrera Trunca con relación al grupo de Bachillerato, Licenciatura, Maestría y Doctorado.

Salud y Condiciones Laborales

Scheffe

Escolaridad	Número Personas	Subest for alpha = .05
		1
Maestría	9	10.67
Doctorado	3	12.33
Bachillerato	30	12.43
Licenciatura	30	13.33
Trunca	6	13.67
Sig.		0.555

Tabla 14. Resultados de la variable categórica Escolaridad en la dimensión Salud y Condiciones Laborales.

- > En la variable categórica en la dimensión Salud y Condiciones Laborales no existen diferencias significativas en ninguno de los grupos.

Resultados del análisis de varianza (ANOVA) de la Variable Categórica Puesto

Dimensión	F	Significancia
Evaluación Institucional del personal	6.137	0.001
Desarrollo, capacitación y actualización para el desempeño personal	3.053	0.034
Comunicación	3.315	0.025
Salud y condiciones laborales	0.092	0.964

Tabla 15. Resultados del análisis de varianza (ANOVA) de la variable categórica Puesto.

En la variable Puesto, existen diferencias significativas en las dimensiones Evaluación Institucional del Personal, Desarrollo, Capacitación y Actualización para el Desempeño Personal, y Comunicación; en la dimensión Salud y Condiciones Laborales no existen diferencias significativas.

Cabe mencionar que al realizar el análisis dentro-grupos (POST HOC) se encontró que no existen diferencias significativas en ninguna de las dimensiones del índice de satisfacción laboral.

EVALUACIÓN INSTITUCIONAL DEL PERSONAL

Scheffe

PUESTO	Número Personas	Subest for alpha=.05
No contestados	2	48.5
Bajo	33	50.09
Medio	30	60.1
Alto	13	62.46
Sig.		0.193

Tabla 16. Resultados de la variable categórica Puesto en la dimensión Evaluación Institucional del Personal.

- > En la dimensión Evaluación no existen diferencias significativas en ninguno de los grupos.

DESARROLLO, CAPACITACIÓN Y ACTUALIZACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL PERSONAL

Scheffe

PUESTO	Número Personas	Subest for alpha = .05
No contestados	2	60
Bajo	33	62.73
Medio	30	91.6
Alto	13	95
Sig.		0.391

Tabla 17. Resultados de la variable categórica Puesto en la dimensión Desarrollo, Capacitación y Actualización para el Desarrollo del Personal.

- ✓ En la dimensión Desarrollo no existen diferencias significativas en ninguno de los grupos.

COMUNICACIÓN

Scheffe

PUESTO	Número Personas	Subest for alpha = .05
No contestados	2	61
Bajo	33	61.24
Medio	30	67.3
Alto	13	69.77
Sig.		0.479

Tabla 18. Resultados de la variable categórica Puesto en la dimensión Comunicación.

- ✓ En la dimensión Comunicación no existen diferencias significativas en ninguno de los grupos.

SALUD Y CONDICIONES LABORALES

Scheffe

PUESTO	Número Personas	Subest for alpha = .05
No contestados	2	11.5
Alto	13	12.54
Bajo	33	12.73
Medio	30	12.73
Sig.		0.937

Tabla 19. Resultados de la variable categórica Puesto en la dimensión Salud y Condiciones Laborales.

- > En la dimensión Salud existen diferencias significativas en ninguno de los grupos.

Resultados del análisis con la prueba "F" de la Variable Categórica Sexo

Dimensión	F	Sig.
Evaluación Institución al personal (EIP)	0.958	0.331
Desarrollo, capacitación y actualización para el desempeño personal (DCYACDP)	0.109	0.742
Comunicación (COMUN)	0.799	0.374
Salud y Condiciones Laborales (SYCL)	0.193	0.662

Tabla 20. Resultados del análisis de la prueba "F" de la variable categórica Sexo

En la variable Sexo no se encontraron diferencias significativas en las dimensiones de Evaluación Institucional del Personal, Desarrollo, Capacitación y Actualización para el Desempeño Personal, Comunicación, y Salud y Condiciones Laborales, ya que los valores obtenidos fueron mayores de 0.0

Análisis de promedios por ítem

A continuación se mostrarán los promedios de los ítem que tienen una diferencia de mayor a 1 entre los grupos de Outsourcing Asignados-Outsourcing Proyecto y Outsourcing Asignados -Directos Contratados y mayores a 0.70 entre los grupos Outsourcing Proyecto-Directos Contratados.

Dimensión: <i>Evaluación Institucional</i>			
ITEMS	OA	OP	DC
1. La institución me hace sentir como parte importante de ella	2.2	3.7	3.6
6. He recibido felicitaciones por los años que he prestado mis servicios en la institución	2	3.6	3.1
10. Existe buen trato con los funcionarios dentro de la institución	2.8	3.9	4
14. Estoy satisfecho con las prestaciones que me ofrece la institución	2.3	3.9	3.1
18. Considero atractivos los beneficios que ofrece mi institución	2.2	3.5	3.8
20. He sido promovido por mis logros en el trabajo	2.2	3.7	3.2
48. Mis ideas y sugerencias son tomadas en cuenta por mi jefe	2.5	3.7	3.9
50. En la institución mis superiores valoran mi esfuerzo personal	2.4	3.7	3.2
52. Cuando hago un buen trabajo mi jefe lo reconoce de inmediato	2.5	4	3.3
56. La institución se preocupa porque el personal se sienta a gusto en ella	2.1	3.7	3
66. Sé lo que los jefes esperan de mí en la realización de mis actividades	3.2	4.1	3.9

Resultados:

Grupo de Outsourcing Asignado.- No sienten pertenencia a la empresa, sintiendo poco reconocimiento a su trabajo y en desacuerdo con las prestaciones que tienen. Aunque saben lo que sus jefes esperan de ellos.

Grupo de Outsourcing por Proyecto.- Sienten pertenencia hacia la empresa así como con las prestaciones que tienen, ya que conocen los objetivos del trabajo y por esto tendrán reconocimiento hacia el trabajo tanto por la empresa como por sus jefes.

Grupo Contratado Directamente por la empresa.- Tienen buena pertenencia hacia la empresa y reconocimiento hacia su trabajo, satisfechos con las prestaciones que tienen; reconociendo el buen trato recibido por los funcionarios.

Dimensión: <i>Desarrollo, Capacitación y Actualización para el Desempeño Personal</i>			
ITEMS	OA	OP	DC
7. Conozco como se evalúan los resultados de mi trabajo	2.04	3.81	3.2
8. Dentro de mi área de trabajo se delegan las responsabilidades adecuadamente	2.23	3.58	3.3
11. Mi jefe inmediato se preocupa por capacitarme para que realice mejor mi trabajo	2.42	3.42	3.4
13. Dentro de las diferentes áreas de la institución tengo la oportunidad de trabajar con otras personas	2.73	4.42	3.7
15. Tengo la oportunidad de ascender y progresar en esta institución	2.08	3.69	3.2
33. Los materiales y equipo con los que cuento son los necesarios para realizar con eficacia mi trabajo	2.54	3.73	4
35. Cuento con entera libertad de acción en mi trabajo	2.58	3.88	3.8

Resultados:

Grupo Outsourcing Asignado.- Perciben poco desarrollo en el trabajo, desconociendo como se evalúan sus resultados. Por otra parte reconocen que pueden trabajar con diferentes áreas y con diferentes niveles de trabajadores.

Grupo Outsourcing por Proyecto.- Para ellos sienten entera libertad para trabajar, contando con los recursos materiales para el desempeño y desarrollo así como para relacionarse con las áreas y las personas que trabajan en ellas. En cuanto a su capacitación reconocen que tienen la responsabilidad de capacitarse, contando con el apoyo de su jefe.

Grupo Contratados directamente por la empresa.- Perciben que cuentan con los materiales necesarios para desempeñarse eficazmente, así como entera libertad para realizar su trabajo. Pero se sienten indeterminados en su actitud en cuestiones como desarrollo, evaluación hacia su trabajo y oportunidades para capacitarse.

Dimensión: Comunicación			
ITEMS	OA	OP	DC
3. Puedo acudir a niveles superiores al de mi jefe cuando existe algún problema que no habrá represalias en mi contra	2.4	3.4	3.6
12. En mi departamento se realizan juntas con los diferentes grupos de trabajo	2.1	3.9	2.9
49. La información que recibo por parte de la institución es adecuada y oportuna	2.4	3.5	3.2
51. Las diferencias entre la institución y el personal se manejan en forma satisfactoria para ambas partes	2.4	3.5	3.3

Resultados:

Grupo Outsourcing Asignado.- Muestran desacuerdo en cuestiones de información dentro de la empresa, en la realización de juntas, diferencias entre institución y el personal. Reconocen cierta indeterminación en su sentir en la confianza de poder acudir a algún representante de la empresa.

Grupo Outsourcing por Proyecto.- Cuentan con la información necesaria para realizar su trabajo a tiempo y es adecuada, así el realizar juntas para información de aspectos relacionados con el trabajo y el área. Aunque muestran cierta indeterminación en su actitud en el manejo de las diferencias entre la institución y personal, así como la recepción de información en forma oportuna, adecuada, y la confianza de acudir con algún representante de la empresa.

Grupo Contratados directamente por la empresa.- Tienen la información oportuna y adecuada para realizar su trabajo, así como están en acuerdo en que tienen la confianza de acudir por cualquier cosa con alguna autoridad de la empresa. Aunque muestran un poco de desacuerdo en la realización de juntas del área.

Dimensión: Salud y Condiciones Laborales			
ITEMS	OA	OP	DC
38. El trabajo que desempeño es rutinario	2.4	2.7	3.4

Resultados:

El grupo de Outsourcing Asignado de acuerdo en que el trabajo que realizan es rutinario; para el grupo de Outsourcing por proyecto un tanto desacuerdo que sea rutinario y el grupo de Contratado directamente por la empresa muestra un tanto indeterminado en su sentir de agrado o desagradado por la rutina del trabajo.

DISCUSIÓN

El presente estudio tuvo como objetivo determinar si el hecho de estar contratado por Outsourcing o directamente por la empresa, influye o no en la satisfacción laboral de un grupo de empleados.

A pesar de ser cada vez mayor el número de empleados contratados bajo el sistema de Outsourcing, no se ha generado anteriormente investigación sobre como influye este tipo de contrato en la satisfacción laboral; los estudios realizados se han enfocado en el impacto financiero de este sistema en la industria.

En la presente investigación, se utilizó el Índice de satisfacción laboral (ISL66) creado por Galicia Téllez y Hernández Arreola (2000), y que mide la satisfacción laboral en cuatro áreas o dimensiones: Evaluación institucional del personal, Desarrollo, capacitación y actualización para el desempeño personal, Comunicación, Salud y condiciones laborales. Al realizarse un primer análisis entre el personal de outsourcing y el contratado directamente por la empresa, se encontraron diferencias únicamente en el área de Salud y Condiciones Laborales siendo el grupo de Contratados Directamente por la empresa los que indican que perciben su trabajo tranquilo y no tan cansado, caso contrario al del personal de Outsourcing que percibe su trabajo de un modo opuesto.

El grupo de Outsourcing estuvo compuesto por dos tipos de empleados: los que estaban asignados de tiempo completo a una empresa y los que se contrataban por proyecto, generalmente para dar cursos y/o consultorías; ambos grupos fueron considerados al principio como uno solo por el hecho de ser outsourcing; sin embargo, al revisar los promedios obtenidos por reactivo en el Índice de Satisfacción Laboral se encontró que existían diferencias entre los puntajes obtenidos por ambos grupos, por lo cual se procedió a realizar un segundo análisis el cual mostró que existían diferencias estadísticamente significativas entre cada una de las dimensiones del índice de satisfacción laboral entre los grupos de Outsourcing Asignados, Outsourcing por Proyecto, y Contratados Directamente por la empresa.

Se describe por grupo las diferencias encontradas en relación a las dimensiones medidas y al promedio general obtenido con el índice de satisfacción laboral:

Contrato Outsourcing por Proyecto

Tienen una mayor puntuación en casi todas las dimensiones, excepto en la dimensión de Salud y Condiciones Laborales. Este grupo de entre todos es el que se siente parte muy importante de la compañía, saben que son capaces de realizar el trabajo por lo cual necesitan libertad para trabajar, así también con otras personas de su equipo de trabajo y otras áreas, por lo que para ellos es importante definir lo que se espera de ellos y hacia donde van. Perciben que es desgastador su trabajo debido a que deben prepararse muy bien para el proyecto, lo que incluye que en ocasiones deban llevar trabajo a casa. Puede ser rutinario su trabajo pero les brindan grandes satisfacciones personales y económicas. Este tipo de personal se encontró con mayor nivel de escolaridad que en los anteriores.

A nivel general de satisfacción laboral muestran un promedio igual que el grupo de Contratados Directamente por la Compañía, pero inferior al de Outsourcing Asignado, lo cual en suma nos indica que aunque en muchas dimensiones muestran un nivel superior los demás grupos, su trabajo es demasiado desgastante. Crean una individualidad, esto debido a que es necesario estar trabajando en varias empresas, no estableciendo una pertenencia hacia una determinada empresa. El trabajo que se debe desempeñar es difícil en ocasiones ya que deben prepararse constantemente para estar en la vanguardia en conocimiento, lo cual es tan imprescindible como agotador.

Personal Contratado Directamente por la Compañía.

Muestran un promedio inferior en comparación al grupo de Outsourcing por Proyecto en casi todas las dimensiones y mayor en comparación al grupo de Outsourcing Asignado, con excepción de la dimensión Salud y Condiciones laborales la cual es mayor tanto para el grupo de Contratados Directos por la Compañía y el grupo Outsourcing Asignado. Este grupo se percibe parte importante de la empresa, tomados en cuenta tanto por sus jefes como los empleados de ésta, teniendo entera libertad de acción y con la oportunidad de trabajar con otras personas. Consideran a la empresa

atractiva por los beneficios que les ofrece, además que cuentan con los materiales e información necesaria para desempeñarse de manera eficaz, aunque perciben que les falta apoyo para capacitarse y poder ascender a otro nivel, así como realizar juntas de trabajo. Les parece interesante el trabajo y no demasiado agotador ni muy estresante, esto puede deberse a que este grupo cuenta con planta y esto hace que sientan la seguridad de que al momento de terminar la relación de trabajo con la empresa:

1. Si fuera de manera voluntaria tendrían un finiquito que será mayor en aquellos que tienen prestaciones arriba de ley.
2. Si es por recorte de personal o despido se les daría como mínimo un finiquito si el empleado no ha cumplido un año como mínimo y una liquidación en el caso de estar más de un año (Art.50, Ley Federal de Trabajo).

A nivel general de satisfacción laboral muestran un promedio igual que el grupo de Outsourcing por Proyecto, pero inferior al de Outsourcing Asignado.

Contrato Outsourcing Asignado

En este grupo casi todos los promedios son inferiores en comparación a los otros grupos, con excepción de la dimensión Salud y Condiciones Laborales, esto es debido a que el promedio del grupo de Outsourcing por Proyecto es inferior al promedio del grupo de Outsourcing asignado. Este grupo percibe que no es tan importante para la empresa en comparación con los otros grupos; se encuentran en desacuerdo en la manera como se evalúan los resultados de su trabajo, no perciben reconocimiento hacia ellos por parte de la empresa, perciben que no hay oportunidad de desarrollo, capacitación, beneficios para ellos, así como apoyo de sus jefes o funcionarios hacia ellos, permaneciendo en este tipo de sistema de contratación por la falta de fuentes de empleos o por tener la oportunidad de estar en alguna empresa importante para la cual el acceso es muy difícil. Debido a lo antes mencionado se crea una disminución de pertenencia organizacional, que Davis, en 1997, definió como "acciones discrecionales que promueven el éxito de la organización, estas acciones se ofrecen en forma voluntaria para el desempeño de asignaciones adicionales o compartir equipo con otro empleado, ayudando con estas acciones a que las organizaciones superen a sus

competidores"; así como una ambigüedad al estar contratado por una empresa de Outsourcing y trabajando en otra, lo cual es frustrante para el personal de Outsourcing debido a que ninguna de las dos empresas les otorgan incentivos por sus acciones en la misma proporción o magnitud que al personal Contratado Directamente por la empresa.

Por otro lado, este grupo considera que puede establecer relaciones con los compañeros de la empresa y se cree capaz de asumir mayores responsabilidades dentro de la organización.

Las prestaciones de cada uno de estos grupos difieren:

En el caso de Outsourcing por Proyecto no tienen, pero se complementan con el sueldo que se les ofrece y la oportunidad de trabajar en proyectos que le permiten administrar su tiempo, no encasillándose en una sola actividad o una sola especialidad; capacitándose por cuenta propia o con ayuda de la misma empresa a la que se asocia, permitiendo que una persona de mayor edad tenga un trabajo en el cual puede transmitir toda su experiencia y conocimientos así como un reto a demostrar en el caso de los jóvenes.

El grupo de Contratados Directamente por la empresa cuentan con sistemas de prestaciones que van desde las de ley hasta las superiores a ésta, así también el tipo de contrato que predomina es el indeterminado, creando una seguridad y estabilidad en el trabajo.

El grupo de Outsourcing Asignado cuenta con las prestaciones básicas, y con contratos de tipo eventual, y en algunas ocasiones de planta, lo cual se rige por la ley federal del trabajo (art 14, 20, 21, 35 de la Ley Federal del trabajo).

A nivel general del índice de satisfacción laboral este grupo muestra un promedio inferior en comparación a los grupos de Outsourcing por Proyecto y Directos Contratados por la empresa; por lo cual: "los empleados insatisfechos pueden incurrir en repliegue psicológico, (como el hecho de "soñar despiertos" en el trabajo, por ejemplo)

repliegue físico (ausencias no autorizadas, salidas anticipadas, recesos prolongados tortuguismo, por ejemplo) o incluso en francos actos de agresión (robos) y desquite de supuestos errores", (Davis, 1997)

Variables Categóricas

En cuanto a las variables categóricas, se encontró que la muestra no fue homogénea para poder predecir como influye en estos grupos, aunque es importante mencionar que nos dan un indicio de que pueden afectar de alguna manera para influir en el comportamiento en estos grupos, por lo cual se mencionara aquellas variables las cuales fueron significativas:

En cuanto a Escolaridad se encontró:

- Los trabajadores que tienen una mayor escolaridad (licenciatura, maestría, doctorado) perciben tener mayor reconocimiento en la empresa que los de bachillerato y carrera trunca.
- Los trabajadores con carrera trunca son los que se sienten menos desarrollados en su trabajo que los que tienen mayor preparación e incluso de los que sólo tienen el bachillerato.
- Los trabajadores con carrera trunca sienten que son los menos comunicados de la empresa que los de mayor preparación e incluso los de sólo bachillerato.
- No se encontró diferencias significativas entre estos grupos de la dimensión Salud y Condiciones Laborales.

Según la investigación de tesis realizado por García y García en 1985 (UNAM), no se encontraron los mismos resultados sobre escolaridad, en su investigación hallaron que los niveles de menor preparación académica muestran estar más satisfechos con el trabajo que realizan, caso contrario con nuestro estudio hallándose a mayor escolaridad mayor satisfacción laboral y a menor escolaridad puede o no estar satisfecho dependiendo de la parte que se mida en satisfacción laboral o que no finalizó con su licenciatura.

Conclusiones

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Por lo antes mencionado se concluye:

- ∗ Existen diferencias significativas en Satisfacción Laboral entre el grupo de Outsourcing asignado y los grupos de Outsourcing por proyecto y Contratado Directamente por la empresa, por lo que se confirma la hipótesis.
- ∗ El grupo de Outsourcing Asignado es el grupo que tiende a estar más en desacuerdo en su Satisfacción Laboral.
- ∗ Manifiestan el mismo nivel de Satisfacción Laboral el personal de Outsourcing por Proyecto y Directamente Contratados por la compañía.
- ∗ El grupo de Outsourcing por Proyecto se encuentra más satisfecho en las prestaciones que recibe de la empresa, siendo el más insatisfecho el grupo de Outsourcing Asignado.
- ∗ Manifiestan que es más desgastador el trabajo realizado por el grupo de Outsourcing por Proyecto.
- ∗ El grupo que tiene mayor puntaje en Salud y Condiciones Laborales en el trabajo es el de Contratados Directamente por la Compañía. Por lo se confirma la hipótesis que dice que existen diferencias significativas entre las condiciones que tienen las personas que tienen el personal de Outsourcing y las contratadas por una empresa de servicios varios.
- ∗ El personal de Outsourcing Asignado es el grupo que tiene menor pertenencia organizacional.
- ∗ Debido a lo anterior se sienten más frustrados y pueden incurrir en repliegue psicológico, repliegue físico, agresión y desquite de supuestos errores.
- ∗ Es muy importante empezar a crear proyectos sobre pertenencia organizacional en el personal de Outsourcing Asignado.
- ∗ El personal de Outsourcing Asignado que este esquema de contratación no le permite el desarrollo.
- ∗ Es importante que las empresas motiven más al personal de Outsourcing Asignado en base a la pertenencia hacia la empresa, desarrollo y capacitación, información y reconocimiento por su trabajo.

- ∗ Con relación a las variables categóricas no se puede concluir debido a que la muestra no fue homogénea. Pero las diferencias encontradas en la variable escolaridad es un indicador que hay que confirmar.
- ∗ En cuanto a las dimensiones por cada grupo:
 1. El grupo de Outsourcing por Proyecto muestra un nivel mayor de Satisfacción Laboral en el área de Evaluación Institucional del personal, siguiendo en ese orden Desarrollo, capacitación y actualización para el desempeño personal, y en último lugar Salud y Condiciones Laborales.
 2. El grupo de Outsourcing Asignado muestra un nivel mayor de Satisfacción Laboral en el área de Salud y Condiciones Laborales, siguiendo en ese orden Comunicación, Desarrollo, capacitación y actualización para el desempeño personal, y en último lugar Evaluación Institucional del Personal.
 3. El grupo Contratado Directamente por la Compañía muestra un mayor Satisfacción Laboral en el área de Desarrollo, capacitación y actualización para el desempeño personal, siguiendo en ese orden Comunicación, en último lugar Evaluación Institucional del Personal y Salud y Condiciones Laborales.
- ∗ Es necesario apearse más en la Ley Federal del Trabajo, en cuestiones de recesión de contrato y antigüedad en la empresa.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS EN EL TIPO DE CONTRATACIÓN

	Outsourcing Asignado	Outsourcing por Proyecto	Contratados direc. por la empresa
<i>Contrato</i>	Contratos temporales, no causan Antigüedad	Contratación por honorarios	Todo tipo de contrato
<i>Tipo de personal</i>	Niveles operativos, medios Y medio alto	Niveles medios y altos	Todos los niveles
<i>Pertenencia a la Empresa</i>	Baja pertenencia	Muestran mayor pertenencia en comparación a los dos grupos	Buena pertenencia
<i>Reconocimiento por parte de los jefes</i>	Bajo	Alto	Bueno
<i>Sueldo</i>	Desde del mínimo, pero no mayor que los Contratados Directamente por la empresa	Superior, el sueldo de dos horas es Equivalente al de una persona que trabaja 8hrs. con contrato indeterminado	Variable
<i>Prestaciones</i>	Básicas de ley y en casos excepcionales algunas prestaciones Superiores	No hay prestaciones	Básicas de ley y prestaciones superiores de las de la ley
<i>Conocimiento de los objetivos del trabajo</i>	Conocen lo que se les pide y hacia Donde se quiere llegar	Medianamente se conoce los objetivos, aunque se desconoce como Evalúan su trabajo	Medianamente se conoce los objetivos, pero tiene noción de cómo se evalúa su trabajo

	Outsourcing Asignado	Outsourcing por Proyecto	Contratados direc. por la empresa
<i>Desarrollo dentro De la empresa</i>	Bajo	Alto	Bueno
<i>Escolaridad</i>	Desde Primaria hasta Licenciatura	Desde Licenciatura hasta Doctorado	Desde Primaria hasta Doctorado
<i>Esfuerzo en el trabajo</i>	Medianamente desgastante	Muy desgastante	Medianamente desgastante

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Limitaciones

Al momento de realizar nuestra investigación nos encontramos con los siguientes obstáculos:

- ✓ El entorno económico que se vivió en el mundo después de la caída de las torres gemelas en Nueva York, provocó que las empresas tuvieran que realizar recortes de personal creando un clima de inestabilidad laboral, por lo que no se nos permitió ingresar a algunas empresas para llevar a cabo nuestra investigación, lo cual nos ocasionó un retraso de 1 año para la aplicación del instrumento.
- ✓ El temor y la antipatía de las empresas por evaluar las actitudes entre sus empleados, principalmente de outsourcing, así como la falta de interés para implantar sistemas sobre pertenencia organizacional y motivacional a sus empleados.
- ✓ Por lo anterior la muestra que se obtuvo fue muy pequeña, limitando los resultados de nuestra investigación.

Recomendaciones y Sugerencias

➤ Quedan dudas sobre las variables categóricas ¿cómo se comportarán entre los grupos de Outsourcing por Proyecto, Outsourcing Asignado, Contratado Directamente por la compañía), por lo que puede quedar como temas de investigación.

➤ Debido a que durante la investigación se agotaron todos los medios para poder obtener la muestra de una empresa se sugiere lo siguiente:

➤ Realizar este tipo de estudios antes de terminar la carrera, lo cual les permitirá aplicar en las empresas que realicen su Servicio Social o Prácticas.

➤ Con los datos obtenidos se pueden realizar más investigaciones como:

- Tomar en cuenta la ley federal del trabajo para regir el trabajo del personal de Outsourcing.
- Crear proyectos para motivar este tipo de personal Outsourcing.
- Impacto económico en México sobre la contratación del personal de Outsourcing.
- Rotación y demandas que tiene el personal de Outsourcing en México.
- Fomentar en el trabajador el conocimiento de sus beneficios, derechos y obligaciones como trabajador, así como conocimientos básico de contratos.

Bibliografía:

- Davis Keith & Newstrom John, (1997), Comportamiento humano en el trabajo. Edit. Mc Graw Hill, México.
- Mankelunas, Mateo (1987), Psicología de la motivación. Edit. Trillas, México.
- C.J. Cranney & Cain Smith (1992), Job satisfaction. Lexington books, New York.
- [http:// helping.apa.org/work/personal.html](http://helping.apa.org/work/personal.html)
- [http:// helping.apa.org/work/stress5.html](http://helping.apa.org/work/stress5.html)
- [http:// prb.com/html/cjobsat.html](http://prb.com/html/cjobsat.html)
- Cárdenas, Lucio (1995). Enfrentamiento del conflicto y técnicas de negociación. UNAM.
- Aguilar de la Peña, et. al. (1993). La satisfacción laboral en una empresa gubernamental. Tesis de licenciatura, UNAM.
- Madrid Lee, et. al. (1990). Satisfacción laboral en mujeres que trabajan en empresas públicas y privadas. Tesis de licenciatura, UNAM.
- Mora Argudín (1990), Satisfacción laboral. Tesis de licenciatura, UNAM.
- Camacho Mercado, (2000), El motivo de logro y la satisfacción laboral. Tesis de licenciatura, UNAM.
- Luna Galván (2000), Motivación de logro y satisfacción laboral en docentes. Tesis de licenciatura, UNAM.
- Escudero Acosta y Sánchez Pérez (1999), Factores que propician la satisfacción laboral en psicólogos que laboran en el sector público y privado. Tesis de licenciatura, UNAM.
- Galicia Téllez y Hernández Arreola (2000), Elaboración de un instrumento para medir la satisfacción laboral. Tesis de licenciatura, UNAM.
- Mendoza González y Rodríguez Aguirre (1991), Satisfacción laboral en mujeres conductoras del STC (Metro). Tesis de licenciatura, UNAM.
- Ortega Carrillo (1996), La satisfacción en el trabajo y algunos factores que lo producen. Tesis de licenciatura, UNAM.

-Aguilar Hernández y Díaz Trujillo (1989), Motivación de logro y satisfacción en el trabajo. Tesis de licenciatura, UNAM.

-Rodríguez García (1990), Satisfactores laborales que necesitan los empleados de la compañía "La hacienda". Tesis de licenciatura, UNAM.

-Pérez Fajardo (1992), Motivación de logro y satisfacción laboral en agentes de seguros. Tesis de licenciatura, UNAM.

-<http://www.adecco.com.mx>

- <http://www.manpower.com.mx>

- <http://www.shore.com.mx>

- <http://www.inegi.com.mx>

- <http://www.outsourcing.com>

- <http://www.eds.com>

- <http://noticias.efuniversal.com/2000/10/31/OPI7.shtml>

-<http://OutsourcingInformacion.htm>

- http://Outsourcing_Chemical.htm

- INEGI Censo de 1995 y 1999.

- Brian Rotery & Ian Roberston, (1999), Outsourcing, Limusa, México.

- Arias Galicia Fernando, (2000), Administración de Recursos Humanos, Trillas, México.

-Camp Robert, (1989) Benchmarking, Quality Resources, Mitwakuee, México.

-Johansen Robert, (1996), El crecimiento profesional en la downsizing organizacional, CECSA, México.

- Del Cerro Antonio, (1991), El psicólogo y la organización, Promociones y Publicaciones Universitarias, Barcelona.

-Morris Daniel, (1994), Reingeniería, Mc Graw-Hill, México.

-Gómez Neri Marco Antonio & Romero Godall Jorge, (2000), Outsourcing de recursos humanos como beneficio al mercado empresarial en México, Tesis de Licenciatura UNITEC.

- Álvarez Azcarategui Hilda & Zambrano Amescua, (1999), Administración de los elementos que componen un servicio de Outsourcing, Tesis de Licenciatura UNITEC.

- Estrada Romero Cinthia, (1997), Outsourcing, Tesis de licenciatura UNAM.
- Ley Federal del Trabajo, (1999), Editorial Alco.
- Nettersrom, Bo; Hansen, Ase Marie, Outsourcing and stress: Physiological effects on bus drivers, Source, Stress Medicine. Vol 16(3) Apr 2000, 149-160
- Fernando Durán, Informationweek, Outsourcing. 20 Marzo 2003, 18-22
- <http://www.avantel.net/~rjaguado/outsour.html>

ANEXOS

Anexo I

Outsourcing y Estrés: Efectos fisiológicos en conductores de Autobús.

Autor: Nettersrom, Bo; Hansen, Ase Marie.

Institución: Hillerod Hosp, Clinic of Occupational Medicine, Hillerod, Denmark.

Se examinaron los efectos en los cambios de la organización cuando se pasó de ser contratados directamente por la empresa a una empresa de Outsourcing. Los sujetos fueron 20 conductores (edad 25-54 años) quienes voluntariamente fueron transferidos a trabajar a una empresa de Outsourcing.

Se tomaron muestras de orina para detectar niveles de adrenalina, noradrenalina, creatinina y cortisol, además se midió la presión sanguínea, muestras de sangre para obtener niveles de lípidos, hemoglobina glycated, fibrinógeno, DHEA-S y prolactina. Adicionalmente llenaron un cuestionario referente a su salud y su trabajo, siguiendo de cerca los datos recolectados en 8 y 12 meses subsecuentes.

Resultados:

Muestran que durante el seguimiento del período, 7 conductores del grupo de estudio dejaron su trabajo debido a la insatisfacción con las condiciones de trabajo. Las actitudes de los restantes 13 conductores cambiaron, mostrando un decremento en la satisfacción al trabajo.

La hemoglobina, el cortisol urinario, y la presión sanguínea sistólica aumentaron en el período de los 12 meses. En DHE-S se observó que decremento. Además hubo cambios en la presión sanguínea sistólica y DEA-S que fueron muy altamente nivelados en los 8 meses siguientes.

Los resultados encontrados sugieren que el Outsourcing y otros cambios en el ambiente de trabajo psicosocial puede dejar un prologado estrés entre los empleados

Glosario

Actitudes.- Sensaciones y convicciones que determinan en gran medida la manera en que los empleados percibirán su entorno, se comprometerán con acciones futuras y se comportarán en última instancia.

Agencia de Servicios.- Empresas de sistemas que contabilizaban llamadas, que fueron una de las compañías que iniciaron del Outsourcing.

Atribución.- Proceso mediante el cual los individuos interpretan las causas tanto de su propia conducta como de la ajena.

Ausentismo.- Falta en la que incurren los empleados al no presentarse a trabajar cuando deberían hacerlo.

Autoconcepto.- "Honor" de un empleado o nivel de su autoestima.

Autorealización.- Necesidad de alcanzar todo aquello de lo que se es capaz.

Contrato individual de trabajo.- Cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.

Consultoría de procesos.- Asesoría en base a como aplicar, desarrollar, y evaluar algún sistema en tecnología o modelo administrativo en una compañías.

Desarrollo de Carrera.- Es el análisis individual del trabajador para conocer el potencial a desarrollar dentro de la empresa. Este análisis incluye prueba psicométricas.

Desarrollo Organizacional.- Aplicación sistemática de conocimientos de la ciencias de la conducta en varios niveles (grupal, intergrupal y de toda la organización) para efectuar un cambio planeado.

Estudios Socioeconómicos.- Investigación de los datos proporcionados en relación a su familia, trabajo, aspectos sociales, lugar donde vive; con el fin de corroborar la veracidad de los datos proporcionados.

Evaluación al desempeño.- Proceso de valoración del desempeño de los empleados.

Factores de higiene.- Condiciones que, cuando existen, tienden a satisfacer a los trabajadores, y a desagradarles cuando no existen, aunque por lo general su existencia no es intensamente motivadora. Se les conoce también como factores de mantenimiento.

Factores motivacionales.- Condiciones que, cuando existen, tienden a motivar a los trabajadores, pero cuya ausencia no suele provocar intensa satisfacción.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Help Desk o ayuda de escritorio.- Centro de ayuda sobre problemas de procesos de tecnología de información o de computación.

Incentivos.- Factor circunstanciales establecidos con el propósito de motivar a una persona.

Intplan.- Persona que se encarga de ser enlace entre el Outsource y la empresa cliente así como la administración del personal de Outsourcing

Motivación.- Intensidad del impulso a realizar una acción.

Nómina.- Relación de nombres de los individuos que en una oficina pública o particular han de recibir haberes, justificando con su firma haberlos recibidos.

Operación mano en llave.- Es dar soluciones a los problemas de la compañía de acuerdo al giro y a las necesidades de la empresa que lo pide, como si fuera una llave.

Outsource.- Se llama denomina el servicio externo que le da una compañía.

Outsourcing.- Es el proceso para contratar y delegar actividades no críticas para la empresa a otra empresa independiente de la primera, la cual es experta en manejar estos procesos; con el fin de que la empresa sea más competente en el mercado

Outsourcing en Recursos Humanos.- Es el proceso mediante el cual pasan a ser contratados o delegadas actividades relacionadas a recursos humanos o personal de una empresa a otra, la cual es experta en el manejo de Recursos Humanos, con el fin de que la empresa sea más competente en el mercado.

Pay Rolling.- Procesamiento de nómina para una empresa, que va desde la recopilación de datos hasta la declaración de impuestos y auditorías.

Relación de trabajo.- Es cualquiera que sea el acto que le da origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de un salario.

SAP.- Programa de computación el cual ayuda para la administración del recurso humanos.

Satisfacción laboral.- Conjunto de sensaciones favorables o desfavorables que le suscita a un empleado su trabajo.

Tecnología de información.- Avances de la ciencia en relación a la transmisión de la comunicación de datos.

Medias y desviaciones estándar de la muestra de las variable Contratados Directamente por la Empresa y Outsourcing

Descriptives								
Outsourcing/ Contratados Directamente por la Empresa	Número	Media	Desviación Estándar	Error Estándar	95% Confianabilidad Interval		Mínimo	Máximo
					Límite Menor	Límite Mayor		
					80.32	87.70	20	175
					82.20	83.20	40	80
					85.10	85.70	20	80
Desarrollo, Capacitación y Actualización para el Desempeño	52	85.9	17.07	2.37	81.15	90.66	45	119
	26	92.77	11.83	2.32	87.99	97.55	69	128
Total	78	88.19	15.78	1.79	84.63	91.75	45	128
					83.51	85.70	20	80
					84.70	70.82	54	80
					82.68	87.20	45	80
Salud y Condicionales Laborales	52	11.98	3.35	0.46	11.03	12.89	5	19
	26	14.08	2.87	0.56	12.92	15.24	8	19
Total	78	12.67	3.33	0.38	11.92	13.42	5	19

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

**Medias y desviaciones estándar de la muestra de las variables Contratados Directamente,
Outsourcing por Proyecto, Outsourcing Asignado**

Descriptivos

Contratados Directamente/ Outsourcing por Proyecto/ Outsourcing Asignado	Número	Medias	Desviación Estándar	Error Estándar	95% Confiabilidad		Mínimo	Máximo
					Límite Menor	Límite Mayor		
					69.75	80.14	45	98
					60.44	68.17	42	77
					69.94	80.14	45	98
					91.21	102.33	71	119
					87.99	97.55	69	128
Total	78	88.19	15.78	1.79	84.63	91.75	45	128
					63.53	68.16	43	88
					66.87	74.83	48	83
					64.76	70.82	54	85
					62.33	70.29	45	83
	26	12.12	2.57	0.5	11.08	13.15	8	16
	26	11.81	4.03	0.79	10.18	13.44	5	19
Total	26	14.08	2.87	0.56	12.92	15.24	8	19
Total	78	12.87	3.33	0.38	11.92	13.42	5	19

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Medias y desviaciones estándar de la muestra de la variable Edad

Descriptivos

Edad	Número	Media	Desviación Estándar	Error Estándar	95% Confiabilidad		Mínimo	Máximo	
					Límite Menor	Límite Mayor			
Desarrollo, Capacitación y Actualización para el Desempeño Personal		2	74.5	13.44	9.5	-46.21	195.21	65	84
		2	81.5	10.61	7.5	-13.8	176.8	74	89
		52	84.81	14.19	1.97	80.06	88.76	45	119
		18	96.39	16.1	3.8	90.38	106.4	49	128
		4	96.5	18.23	9.12	67.49	125.51	78	115
Total	78	88.19	15.78	1.79	84.63	91.75	45	128	
Salud y Condicionales Laborales		2	13.5	3.54	2.5	-18.27	45.27	11	16
		2	9.5	0.71	0.5	3.15	15.85	9	10
		52	12.83	2.83	0.39	12.04	13.62	6	19
		18	13	4.58	1.08	10.72	15.28	5	19
		4	10.25	3.1	1.55	5.32	15.18	6	13
Total	78	12.67	3.33	0.38	11.82	13.42	5	19	

TEST CON
 FALLA DE ORIGEN

Medias y desviaciones estándar de la muestra de la variable Sexo

Group Statistics

Sexo	Número	Media	Desviación Estándar	Media de Error Estándar
Desarrollo, Capacitación y Actualización para el Desempeño Personal	60	88.67	16.06	2.07
	18	88.61	15.15	3.57
Salud y Condiciones Laborales	60	12.73	3.36	0.43
	18	12.44	3.31	0.78

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Medias y desviaciones estándar de la muestra de la variable Puesto

Puesto	Número de personas	Media	Desviación Estándar	Error Estándar	95% Confiabilidad		Mínimo	Máximo
					Limite Menor	Limite Mayor		
					Descripción			
Desarrollo, Capacitación y Actualización para el Desempeño Personal	2	80	12.73	9	-34.36	194.36	71	89
	33	82.73	16.07	2.8	77.03	88.42	45	128
	30	91.8	15.36	2.8	86.06	97.54	69	119
	13	95	12.25	3.4	87.59	102.41	67	109
	Total	78	88.19	15.78	1.79	84.63	91.75	45
Salud y Condicionales Laborales	2	11.5	2.12	1.5	-7.56	30.56	10	13
	33	12.73	2.91	0.51	11.7	13.76	8	19
	30	12.73	3.45	0.63	11.44	14.02	6	19
	13	12.54	4.39	1.22	9.89	16.19	5	17
	Total	78	12.67	3.33	0.38	11.92	13.42	5

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Esta es una investigación realizada por la U.N.A.M., por lo que tus repuestas serán confidenciales y anónimas, no es necesario que escribas tu nombre, solamente anotarás los datos que se te piden.

INSTRUCCIONES

Este índice consta de oraciones o proposiciones enumeradas. Lee cada una y decide que tan de acuerdo o desacuerdo estes con ellas.

Tú debes marcar las repuestas en la hoja de contestaciones, tomando en cuenta la escala siguiente.

Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
TD	D	I	A	TA

Fíjate en el siguiente ejemplo:

CUADERNILLO

1. Toman en cuenta mis ideas para el mejor desempeño de mi trabajo.

Dependiendo que tan De Acuerdo o Desacuerdo estés con la afirmación planteada deberás seleccionar sólo una respuesta, y rellenar con lápiz el círculo que corresponde a la misma:

HOJA DE RESPUESTA

1	<input type="radio"/> TD	<input type="radio"/> D	<input type="radio"/> I	<input type="radio"/> A	<input type="radio"/> TA
2	<input type="radio"/> TD	<input type="radio"/> D	<input type="radio"/> I	<input type="radio"/> A	<input type="radio"/> TA
3	<input type="radio"/> TD	<input type="radio"/> D	<input type="radio"/> I	<input type="radio"/> A	<input type="radio"/> TA
4	<input type="radio"/> TD	<input type="radio"/> D	<input type="radio"/> I	<input type="radio"/> A	<input type="radio"/> TA

Al marcar tu respuesta en la hoja de contestaciones, asegúrate de que el número de la oración corresponde al número de la respuesta en la hoja de contestaciones. Rellena bien tus marcas. Si deseas cambiar alguna respuesta, borra por completo lo que quieras cambiar. Trata de ser sincero. No dejes sin contestar ninguna pregunta. No marques este cuadernillo.

Ahora puedes comenzar

1. La institución me hace sentir como parte importante de ella
2. Existe forma de saber si hago bien o mal mi trabajo
3. Puedo acudir a niveles superiores al de mi jefe cuando existe algún problema sabiendo que no habrá represalias en mi contra
4. Es importante la integración del personal dentro de mi área
5. Cuando cometo un error, mi jefe me lo hace saber de manera inmediata
6. He recibido felicitaciones por los años que he prestado mis servicios en la institución
7. Conozco como se evalúan los resultados de mi trabajo
8. Dentro de mi área de trabajo se delegan las responsabilidades adecuadamente
9. El convivir con personas de diferentes profesiones me enriquece de forma personal
10. Existe buen trato con los funcionarios dentro de la institución
11. Mi jefe inmediato se preocupa por capacitarme para que realice mejor mi trabajo
12. En mi departamento se realizan juntas con los diferentes grupos de trabajo
13. Dentro de las diferentes áreas de la institución tengo la oportunidad de trabajar con otras personas
14. Estoy satisfecho con las prestaciones que me ofrece la institución
15. Tengo la oportunidad de ascender y progresar en esta institución
16. Mis superiores tienen la confianza de que haré mi trabajo en forma correcta
17. En mi departamento existe colaboración y ayuda mutua con los compañeros, en las actividades que se realizan
18. Considero atractivos los beneficios que ofrece mi institución
19. El equipo de trabajo con que cuento esta diseñado para realizar adecuadamente las actividades que desempeño
20. He sido promovido por mis logros en el trabajo
21. El actualizar mis conocimientos, me permite estar a la vanguardia en el trabajo que realizo
22. Conozco los objetivos específicos de mi área de trabajo
23. El personal que labora en mi área fácilmente se integra a un equipo de trabajo
24. Conozco y comprendo los objetivos generales de la institución
25. Me siento capaz de tener un puesto de mayor responsabilidad
26. Mi jefe propicia el trabajo en equipo dentro del área
27. La motivación en el trabajo que desempeño no depende de la estabilidad en mi puesto
28. Los cursos que he tomado en esta institución me han ayudado a mejorar
29. Mi jefe inmediato me motiva para lograr un mayor desempeño en mi trabajo
30. Mi jefe inmediato se preocupa por mi desarrollo personal
31. Se me ha preparado para desempeñar un puesto de mayor responsabilidad
32. Me siento satisfecho con lo que he logrado hasta este momento en la institución
33. Los materiales y equipo con los que cuento son los necesarios para realizar con eficacia mi trabajo
34. Los medios de información con que cuenta la institución (posters, tableros, cartales, etc.) son efectivos para la comunicación
35. La forma en que mi jefe inmediato evalúa mi desempeño es objetiva
36. En mi departamento se implementan diferentes sistemas de trabajo orientados hacia la consecución de mejores resultados
37. La institución se preocupa por mantener informado al personal
38. El trabajo que desempeño es rutinario
39. Utilizo el total de mis capacidades en el desempeño de mi trabajo
40. Encuentro algo nuevo para aprender en mis funciones de trabajo actual
41. La institución me apoya para tomar curso impartidos por otras dependencias o instituciones
42. El ambiente de trabajo favorece la comunicación
43. Tengo buena comunicación con mis jefes y superiores

44. En la institución quien desempeñe adecuadamente su trabajo está seguro de conservar su empleo
45. Las instalaciones y condiciones de espacio son adecuadas para la correcta realización de mi trabajo
46. Cuento con la información necesaria para realizar mi trabajo
47. En ocasiones es necesario llevar el trabajo extra a casa
48. Mis ideas y sugerencias son tomadas en cuenta por mi jefe
49. La información que recibo por parte de la institución es adecuada y oportuna
50. En la institución mis superiores valoran mi esfuerzo personal
51. Las diferencias entre la institución y el personal se manejan en forma satisfactoria para ambas partes
52. Cuando hago un buen trabajo mi jefe lo reconoce de inmediato
53. Conozco y llevo a cabo con exactitud las funciones de mi puesto
54. Tengo la facilidad de analizar, discutir, revisar, aspectos de mi trabajo con mi jefe inmediato
55. Las funciones de trabajo en mi departamento están bien repartidas entre mis compañeros y yo
56. La institución se preocupa porque el personal se sienta a gusto en ella
57. Cuando cometo un error mi jefe inmediato me corrige con tacto
58. Considero de buena calidad la información que he recibido en los cursos de capacitación
59. Considero tener estabilidad y continuidad en mi empleo dentro de la institución
60. Las políticas y normas de la institución son claras
61. Me siento estancado en mi puesto
62. El trabajo me ha ocasionado algún malestar físico
63. Mi trabajo es agotador
64. El realizar un buen trabajo me permite tener ciertos privilegios en la institución
65. Cuento con entera libertad de acción en mi trabajo
66. Sé lo que los jefes esperan de mí en la realización de mis actividades

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Edad: _____ Puesto: _____

Sexo: _____ Escolaridad: _____ Antigüedad: _____

Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Indeciso	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
TD	D	I	A	TA

Empresa: _____

1	<input type="radio"/>								
2	<input type="radio"/>								
3	<input type="radio"/>								
4	<input type="radio"/>								
5	<input type="radio"/>								
6	<input type="radio"/>								
7	<input type="radio"/>								
8	<input type="radio"/>								
9	<input type="radio"/>								
10	<input type="radio"/>								
11	<input type="radio"/>								
12	<input type="radio"/>								
13	<input type="radio"/>								
14	<input type="radio"/>								
15	<input type="radio"/>								
16	<input type="radio"/>								
17	<input type="radio"/>								
18	<input type="radio"/>								
19	<input type="radio"/>								
20	<input type="radio"/>								
21	<input type="radio"/>								
22	<input type="radio"/>								
23	<input type="radio"/>								
24	<input type="radio"/>								
25	<input type="radio"/>								
26	<input type="radio"/>								
27	<input type="radio"/>								
28	<input type="radio"/>								
29	<input type="radio"/>								
30	<input type="radio"/>								
31	<input type="radio"/>								
32	<input type="radio"/>								
33	<input type="radio"/>								

34	<input type="radio"/>								
35	<input type="radio"/>								
36	<input type="radio"/>								
37	<input type="radio"/>								
38	<input type="radio"/>								
39	<input type="radio"/>								
40	<input type="radio"/>								
41	<input type="radio"/>								
42	<input type="radio"/>								
43	<input type="radio"/>								
44	<input type="radio"/>								
45	<input type="radio"/>								
46	<input type="radio"/>								
47	<input type="radio"/>								
48	<input type="radio"/>								
49	<input type="radio"/>								
50	<input type="radio"/>								
51	<input type="radio"/>								
52	<input type="radio"/>								
53	<input type="radio"/>								
54	<input type="radio"/>								
55	<input type="radio"/>								
56	<input type="radio"/>								
57	<input type="radio"/>								
58	<input type="radio"/>								
59	<input type="radio"/>								
60	<input type="radio"/>								
61	<input type="radio"/>								
62	<input type="radio"/>								
63	<input type="radio"/>								
64	<input type="radio"/>								
65	<input type="radio"/>								
66	<input type="radio"/>								

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

120