



UNIVERSIDAD DE SOTAVENTO, A.C.

**ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO**



FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**“LA NECESIDAD INDIVIDUAL SOCIAL Y LA INFLUENCIA QUE
EJERCE EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS
TRABAJADORES DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN Y
RECLUTAMIENTO DE PERSONAL DE TIENDAS BAMA S.A DE
C.V.”**

TESIS PROFESIONAL

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

PRESENTA:

BERENICE AGUILAR MARTÍNEZ

ASESOR DE TESIS:

LIC. OMAR CASTILLEJOS ZÁRATE

COATZACOALCOS, VERACRUZ

FEBRERO 2016



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.

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a Dios, por haber iluminado mi camino en los momentos difíciles, ir a mi lado durante toda mi formación profesional, y sobre todo haberme rodeado de las personas adecuadas durante todo éste trayecto.

A mis padres y hermana quienes siempre fueron mi apoyo, y los primeros en celebrar mis triunfos y apoyarme en mis fracasos.

Por ser mi razón de ser, los amo.

AGRADECIMIENTOS

Le agradezco a Dios por fortalecerme e iluminarme, ayudarme a seguir el camino correcto, el cual me ha llevado a ser quién soy.

A mis padres por los esfuerzos que realizaron para que lograra concluir mi carrera profesional, y siempre proveerme de lo necesario y más, todo con tal de que yo saliera adelante.

A mi hermana, quien siempre me brindó su apoyo y consejos. Que con sabias palabras ha sabido encaminarme cuando pienso que todo se ha perdido, y quien ha sabido celebrar mis triunfos y llorar a mi lado las caídas, para luego ayudar a levantarme.

A mi novio, por su paciencia, apoyo y consejos durante la elaboración de este proyecto de tesis, así como agradecer a mis más allegadas amigas, quienes de igual forma aclararon mis ideas y dudas cuando yo me encontraba en confusión.

Al asesor de mi proyecto de tesis, el Lic. Omar Castillejos Zárate, además de asesorarme tuve la dicha de tener como profesor durante el proceso de mi licenciatura, le agradezco todos los conocimientos que ha compartido no sólo conmigo sino con todos sus alumnos, por su paciencia y entrega.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de tesis es el resultado de una ardua investigación documental y de campo enfocada en determinar la influencia que ejerce la necesidad individual social en la satisfacción laboral de los trabajadores de cierto centro de trabajo, mediante el seguimiento de los objetivos de investigación que se encuentran precisados en el Capítulo I.

Posteriormente, el Capítulo II muestra el marco teórico, en el cual se redacta información necesaria para fundamentar el presente documento. Las necesidades humanas y la satisfacción laboral han sido de gran interés para los psicólogos quienes están preocupados por los problemas que se pueden suscitar en el trabajo en una sociedad industrial. Para poder comprender bien ambos conceptos, en el marco teórico se induce al lector con una breve descripción de los antecedentes de la Psicología Organizacional/Industrial, además de cómo fue que dicha disciplina comenzó las investigaciones pertenecientes a las necesidades humanas y a la satisfacción laboral.

Después de dar una breve descripción de los inicios de las investigaciones que se han realizado en el área de la psicología a los conceptos anteriormente mencionados, el Capítulo II permite conocer más a fondo teorías acerca de la satisfacción laboral y de las necesidades humanas, de las segundas más específicamente a las necesidades individuales sociales, ya que éstas son objeto de estudio para la presente investigación. En dicho Capítulo la información recabada solo concierne a aquella que permite sustentar la hipótesis planteada en el capítulo I, de igual manera la que es relevante para comprender los dos conceptos más importantes, siendo estos la necesidad individual social y la satisfacción laboral.

En el Capítulo III se describe la metodología utilizada para llevar a cabo la investigación, se detalla el panorama actual sobre la empresa estudiada y datos acerca de la población que la conforma, además se da una descripción de los instrumentos que se aplicaron en los individuos muestra.

Por otro lado, el Capítulo IV ilustra con gráficos los resultados obtenidos con los instrumentos de evaluación que fueron aplicados, además de una breve descripción acerca de lo que puede observarse en determinadas representaciones.

Posteriormente el lector encuentra un apartado en el que se expone la conclusión a la que se llegó, la cual fue redactada tomando en cuenta la teoría expuesta en el capítulo II así como los resultados que arrojaron los instrumentos de evaluación aplicados en la empresa estudiada. Además se resumen las ideas principales y datos extra.

Se presenta una propuesta de un proceso para que el personal de la empresa estudiada se sienta satisfecho laboralmente tomando en cuenta el cumplimiento de las necesidades individuales sociales de los trabajadores, dando a conocer bases generales que la sustentan. Lo que se propone tiene beneficios no sólo en una empresa en particular y puede ser utilizado en diferentes empresas de la región.

La Bibliografía utilizada se expone en el apartado que lleva dicho nombre, incluyendo libros y artículos de revistas digitales. Por último, en el apartado de Anexos se comparten formatos de las pruebas que se aplicaron, con motivo de que los lectores conozcan el contenido de los instrumentos de evaluación que fueron aplicados para realizar el presente trabajo de tesis.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
1.1 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....	9
General:	9
Específicos:	9
1.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	10
1.3 HIPÓTESIS.....	10
1.4 VARIABLES.....	10
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	11
1.6 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	18
2.1 ANTECEDENTES TEÓRICOS.....	19
2.1.1 PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL/INDUSTRIAL.....	19
2.1.2 INICIOS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL	21
2.1.3 LAS NECESIDADES HUMANAS, ANTECEDENTES.....	22
2.2 LA SATISFACCIÓN LABORAL Y LA MOTIVACIÓN	25
2.2.1 DIFERENCIA ENTRE MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN.....	28
2.2.2 SATISFACCIÓN LABORAL	28
2.3 LAS NECESIDADES HUMANAS.....	30
2.3.1 LA MOTIVACIÓN PARA TRABAJAR: LAS NECESIDADES INDIVIDUALES SOCIALES.....	32
2.3.2 TEORÍAS DE LAS NECESIDADES.....	32
2.3.2 TEORÍAS DE LA EQUIDAD	37
2.3.3 TEORÍAS DEL REFORZAMIENTO	41
2.3.4 TEORÍAS DE LAS EXPECTATIVAS	45
2.3.6 COMPARACIÓN E INTEGRACIÓN DE LAS DIFERENTES TEORÍAS.....	54
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....	58
3.1 ENFOQUE METODOLÓGICO	59
3.2 CENTRO DE TRABAJO	59

3.3 POBLACIÓN.....	60
3.4 MUESTRA	61
3.5 MÉTODOS.....	61
3.5.1 TEÓRICO	61
3.5.2 INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN	62
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	69
4.1 DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS.....	70
4.1.1 GRÁFICAS Y DESCRIPCIÓN DE LA ESCALA DE MOTIVACIONES PSICOSOCIALES.....	70
4.1.2 GRÁFICAS Y DESCRIPCIÓN DE LA ESCALA DE NECESIDADES	82
4.1.3 GRÁFICAS Y DESCRIPCIÓN DE LA ESCALA DE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.....	83
CONCLUSIÓN	84
PROPUESTA	86
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	91
REFERENCIAS DE PUBLICACIONES PERIÓDICAS	93
REFERENCIAS ELECTRÓNICAS	93
ANEXOS	94
ESCALA DE MOTIVACIONES PSICOSOCIALES	
ESCALA DE NECESIDADES	
ESCALA DE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO	

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.

General:

Determinar la influencia que ejerce la necesidad individual social en la satisfacción laboral de los trabajadores del Centro de Capacitación y Reclutamiento de Personal de Tiendas Bama S.A de C.V

Específicos:

- A. Identificar las necesidades individuales de acuerdo a los representantes de las Teorías de la motivación organizacional.
- B. Detectar si los trabajadores del Centro de Capacitación y Reclutamiento de Personal de Tiendas Bama S.A de C.V. Se sienten satisfechos laboralmente.
- C. Evaluar si los trabajadores del Centro de Capacitación y Reclutamiento de Personal de Tiendas Bama S.A de C.V cubren sus necesidades individuales sociales.
- D. Relacionar el grado en que la necesidad individual social se vincula con la satisfacción laboral de los trabajadores del Centro de Capacitación y Reclutamiento de Personal de Tiendas Bama S.A de C.V.

1.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.

- A. ¿Qué necesidades individuales se han descrito en las Teorías de la motivación organizacional?
- B. ¿Cuántos trabajadores del Centro de Capacitación y Reclutamiento de Personal de Tiendas Bama S.A de C.V se sienten satisfechos laboralmente?
- C. ¿Cuáles son las necesidades individuales sociales de los trabajadores del Centro de Capacitación y Reclutamiento de Personal de Tiendas Bama S.A de C.V?
- D. ¿Cómo se vincula la necesidad individual social con la satisfacción laboral de los trabajadores Centro de Capacitación y Reclutamiento de Personal de Tiendas Bama S.A de C.V?

1.3 HIPÓTESIS.

A mayor alcance de las necesidades individuales sociales, mayor satisfacción laboral obtienen los trabajadores del Centro de Capacitación y Reclutamiento de Personal de Tiendas Bama S.A de C.V.

1.4 VARIABLES.

Independiente: son las necesidades individuales sociales que obtienen los trabajadores del Centro de Capacitación y Reclutamiento de Personal de Tiendas Bama S.A de C.V.

Dependiente: es la satisfacción laboral de los trabajadores del Centro de Capacitación y Reclutamiento de Personal de Tiendas Bama S.A de C.V.

1.5 JUSTIFICACIÓN.

La parte más importante de cualquier organización es el capital humano, ya que sin éste las diferentes organizaciones no podrían existir. Día con día les demandan mayor preparación, productividad y capacidad de adaptación a los cambios que surgen, sin embargo en la mayoría de las organizaciones olvidan que sin motivación personal el factor humano no responde de manera favorable a las exigencias que les impongan.

Los individuos recurren a ser parte de una organización porque tienen una serie de expectativas (mejor conocidas como necesidades) que cumplir a través de ésta, las cuáles con el paso de los años se han ido modificando debido al proceso de la globalización.

Basados en primera instancia en la Teoría psicológica de la Jerarquía de las necesidades humanas, propuesta por Abraham Maslow en 1943, los individuos actualmente buscan cubrir estándares de vida elevados, poniendo mucho énfasis en la necesidad de reconocimiento (también conocida como individual social).

Dicha necesidad concierne al respeto hacia uno mismo, incluye sentimientos tales como confianza, competencia, logros, independencia y libertad. Así mismo demanda atención, aprecio, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria e incluso dominio.

Cuando un individuo logra cubrir las necesidades fisiológicas, de seguridad y de afiliación recurren a cubrir la necesidad de reconocimiento. Se empieza a

buscar ser aceptado socialmente, adquirir bienes que le permitan identificarse y compartir las aficiones de un grupo social y querer que lo acepten como miembro. Una vez que se logra formar parte de un grupo social, se busca obtener prestigio y éxito.

Finalmente, los individuos que alcanzan tales expectativas, llegan a la última necesidad de acuerdo a Maslow, conocida como de autorrealización, la cual tiene que ver con el deseo de sentir que están dando de sí todo lo que pueden.

El cubrir todas las necesidades individuales permite que una persona se sienta motivada, y al estar motivada da lo mejor de sí mismo en cualquier ámbito de su vida, incluyendo el área laboral.

Es común que las empresas dejen en segundo plano la satisfacción de las necesidades individuales de quienes componen a la organización, olvidando que el cumplimiento de éstas está ligado a la satisfacción laboral y por ende repercute directamente en el progreso de la empresa.

Locke (1976) definió la satisfacción laboral como un "estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto". Se puede decir entonces, que un trabajador se encuentra satisfecho con su trabajo cuando como consecuencia del mismo experimenta sentimientos de bienestar al ver cubiertas adecuadamente las necesidades de cierto nivel.

A medida que un empleo permite que una persona satisfaga ciertas necesidades, éste tiende a atribuirle al trabajo el hecho de que pueda alcanzarlas. En consecuencia un individuo que no logra cubrir todas las necesidades que

esperaría cubrir con el resultado de su trabajo tenderá a atribuirle lo negativo al centro en el que labore.

La satisfacción laboral se entiende como un sentimiento frente al trabajo y a todas aquéllas consecuencias derivadas de él, las cuales implican las necesidades básicas y también las expectativas o recompensas obtenidas mencionadas en párrafos anteriores.

La importancia de conocer si en un centro de trabajo los individuos se sienten satisfechos con éste, radica en poder localizar los factores que los llevan a alcanzar dicha satisfacción.

Por otro lado se han encontrado fuertes relaciones entre satisfacción y estabilidad en la organización (absentismo y rotación de personal), por ende mientras más satisfecho se encuentre un trabajador, mayor estabilidad habrá en la plantilla de empleados de una empresa, trayendo múltiples beneficios, tales como: altos niveles de productividad, eficiencia y eficacia, incrementa así mismo la economía de la empresa, etc.

Siendo que se considera al capital humano como la principal base de todas las empresas para alcanzar la mayoría de sus objetivos, es de vital importancia que se logre conocer el índice de satisfacción laboral en los centros de trabajo, y una vez obtenidos dichos datos, focalizar los factores que influyen en él.

En la actualidad existen muy pocas investigaciones en cuanto a la satisfacción de las necesidades individuales sociales y su relación con la satisfacción laboral,

debido a que los responsables del área de Gente y Gestión tienden a no involucrarse en los intereses personales de cada eslabón de la empresa.

Equivocadamente se tienen datos generales de las fallas de una organización y desgraciadamente éstos se pueden encontrar en niveles más profundos, siendo uno de ellos el cumplimiento de las necesidades individuales sociales.

Si se realizarán estudios más profundos y si existiera mayor interés en los empleados, viéndoseles no sólo como un conjunto sino como un ente individual que labora para poder satisfacer sus necesidades y expectativas, tal vez entonces se disminuirían los niveles de desempleo, así como de absentismo y rotación del personal de las empresas del país.

1.6 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La falta de un proceso integrado por instrumentos adecuados, que permita conocer el estado actual de la satisfacción laboral de los empleados de las diversas empresas de la región, representa un serio problema debido a que un gran número de trabajadores que piden su renuncia pueden llegar a tal extremo gracias a que las empresas no se preocupan por conocer cómo se encuentra el personal.

El presente trabajo de investigación pretende responder y aportar información a la comunidad perteneciente al área de Gente y Gestión de Tiendas Bama S.A de C.V, en relación a la siguiente pregunta: ¿En qué medida el alcance de las necesidades individuales sociales impacta en la satisfacción laboral de los trabajadores del Centro de Capacitación y Reclutamiento de Personal de Tiendas Bama S.A de C.V? La pregunta de investigación planteada busca relación entre las siguientes dos variables: 1) las necesidades individuales sociales que cumplen los trabajadores de dicho centro de trabajo y, 2) su impacto en la satisfacción laboral.

Los antecedentes descritos en los siguientes párrafos y el estudio sobre la literatura en torno a la necesidad individual social y la satisfacción laboral dan sustento al planteamiento del problema de la presente investigación.

El capital humano es la base en todas las empresas, y sin éste no podrían funcionar. En Tiendas Bama S.A de C.V los trabajadores pertenecientes al Centro de Reclutamiento y Selección de Personal afirman sentirse satisfechos en el

centro de trabajo en el que laboran, ¿A qué se debe dicha satisfacción? ¿Está relacionada con que cada uno de ellos ha podido satisfacer sus necesidades personales individuales?

Debido a la falta de interés por parte de las empresas de la región sur de Veracruz, para diseñar un proceso que les permita conocer el grado de satisfacción laboral de sus trabajadores y aún más importante vincular lo anterior con el alcance las necesidades individuales sociales, se ha elegido a la empresa antes mencionada.

Tiendas Bama S.A de C.V es una empresa dedicada a las tiendas de conveniencia y que en la actualidad tiene mayor número de sucursales en la ciudad de Coatzacoalcos, Ver. Se encuentra en constante crecimiento, por lo que cuenta con sucursales en varios municipios aledaños al sur de Veracruz, y con cobertura en el estado de Oaxaca, cubriendo la ciudad de Matías Romero, Juchitán y Salina Cruz.

Los empleados del Centro de Capacitación y Reclutamiento de Personal (CECAP) de dicha empresa realizan una ardua labor todos los días, ya que constantemente reclutan personal para las 100 tiendas que habrá a finales del presente año en Coatzacoalcos, Ver. Y así mismo para las 35 que hay en los municipios aledaños a dicha ciudad.

Pese a que es complicado, ellos mencionan estar satisfechos en el centro de trabajo. Sin embargo no existen en la empresa evaluaciones que permitan corroborar o refutar tales declaraciones. Así mismo en la actualidad no hay interés por parte del departamento de Gente y Gestión en conocer si los trabajadores de CECAP satisfacen sus necesidades individuales.

Si se corroborara que efectivamente en CECAP los empleados se encuentran satisfechos con su trabajo podrían conocerse los factores que los han llevado a presentar tal sentimiento de gratificación hacia el centro en el que laboran, y así generarse estrategias que podrían emplearse en otras empresas, dando como resultado un bien mayor para la región.

Si bien en la actualidad no hay problemáticas en CECAP debido al desconocimiento de los datos citados en el párrafo anterior, sería benéfico conocer el estado actual de los trabajadores ya que si empiezan a haber inconformidades y se llega a conocer oportunamente se pueden evitar consecuencias graves para la empresa.

También sería interesante para la comunidad y no sólo para la empresa en la que se llevará a cabo este trabajo de investigación, establecer una relación entre el alcance de la necesidad individual social y la satisfacción laboral, de esa forma se podrían ejecutar planes de acción que permitan minimizar los índices de rotación de personal y desempleo en la región.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES TEÓRICOS.

Los humanos son seres muy complejos. Desde hace muchos años, el hombre tomó conciencia de la vital importancia de comprender su comportamiento. Una de las preguntas que le surgió tenía que ver con las necesidades, puesto que actúan como un motor en el hombre, con la finalidad de cubrirlas lleva a cabo diversas acciones.

Por otro lado, las organizaciones han existido a lo largo de la historia, aunque han ido evolucionando debido a que a nivel mundial se han generado cambios de distintos tipos: sociales, económicos, políticos, culturales, tecnológicos, entre otros.

En el área organizacional uno de los tópicos que le llamó la atención a diversos investigadores tenía que ver con la satisfacción laboral, puesto que dedujeron la relevancia que tenía en las industrias.

A continuación se describirá información acerca de ambos conceptos: las necesidades humanas y la satisfacción laboral.

2.1.1 PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL/INDUSTRIAL

Las personas adultas ocupan alrededor de un 40% de su tiempo diario en actividades relacionadas con el trabajo. El ambiente laboral es entonces un

espacio propicio para el estudio del comportamiento humano. La Psicología Organizacional consiste en la aplicación de los fundamentos y métodos de la Psicología al comportamiento de los humanos en el trabajo.¹

El término Psicología Industrial fue acuñado por primera vez gracias a un error en un discurso presidencial presentado por W. L. Bryan ante la Asociación de Psicólogos Americana en 1904. El término Psicología Industrial/Organizacional fue adoptado en la década de los 70.²

La historia del desarrollo organizacional abunda en contribuciones de varios autores. Hornstein, Bunker, Burke, Gindes y Lewicki (1971) sitúan los orígenes del desarrollo organizacional en el año de 1924, partiendo de las investigaciones hoy ya analógicas sobre psicología aplicada al trabajo en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company, EUA. Allí se estudiaron los efectos de las modificaciones en las condiciones de trabajo sobre los índices de producción. En medio de los estudios, se descubrió la influencia de los factores de comportamiento en la obtención de resultados en el trabajo organizado.

Por otro lado Ferrer plantea que las actividades del desarrollo organizacional aparecieron en 1957 con Douglas McGregor, uno de los primeros científicos del comportamiento que habló sintéticamente acerca de implantar un programa de desarrollo organizacional como un intento por aplicar algunos de los méritos e ideas del entrenamiento de laboratorio a la organización.³

¹Furnham, A. (2006). *Psicología Organizacional. El Comportamiento del Individuo en las Organizaciones*. México, D.F.: Oxford.

²Peña, T., Cañoto, R., Yolanda, M., & Santalla de Banderali, Z. (2006). *Una introducción a la Psicología*. Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.

³Garzón, M. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Colombia: Universidad del Rosario.

Como se puede observar en párrafos anteriores, múltiples investigadores y autores han contribuido al nacimiento y enriquecimiento de la Psicología Organizacional.

2.1.2 INICIOS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Hace tiempo se ha discutido acerca de la relación entre la satisfacción laboral y el cubrimiento de la necesidad individual social. La discusión teórica es la siguiente: Alguien estará satisfecho con su trabajo cuando: “como consecuencia del mismo, experimente sentimientos de bienestar por ver cubiertas adecuadamente las necesidades de cierto nivel sobre la base de los resultados conseguidos, considerados como recompensable y aceptable a la ejecución de la tarea”.⁴

Para comprender lo anterior es necesario estudiar a la motivación, la cual es un conjunto de fuerzas energéticas que se originan tanto dentro como más allá de ser un individuo, para iniciar un comportamiento relacionado con el trabajo y para determinar su forma, dirección, intensidad, y duración.⁵

La motivación laboral surge por el año de 1700, en el viejo mundo europeo, cuando los antiguos talleres de artesanos se transformaron en fábricas donde decenas y centenares de personas producían operando máquinas. Es una alternativa que logró la mediación entre los intereses patronales y las necesidades o expectativas de los trabajadores, porque en donde existen varias personas

⁴Cofer, C., & Appley, M. (1978). *Psicología de la motivación. Teoría e Investigación*. México: Trillas.

⁵Nelson, B. (1997). *1001 formas de recompensas a sus empleados*. Nueva York, Estados Unidos: Gestion 2000.

laborando, las relaciones se complican y hay que emplear la cabeza para reflexionar, decidir y comunicar⁶.

2.1.3 LAS NECESIDADES HUMANAS, ANTECEDENTES.

El estudio de las necesidades humanas no es nuevo, de hecho es posible remontarse a postulados hechos por Aristóteles, aunque el significado de necesidad ha ido modificándose con las transformaciones sociales y políticas.

El concepto de necesidad se debe estudiar desde la evolución del constructo y su significado. En el siglo XIX, período de la industrialización, autores como Karl Marx, Durkheim, Georg Simmel y Max Weber dan su visión sobre el significado de necesidad.

La perspectiva de Marx se centra sobre todo en el concepto de escasez o carencia, se entiende con ello la falta de bienes para cubrirla y su superación se impone al sujeto con gran prioridad para poder continuar su vida individual. Marx distingue entre impulsos permanentes como el hambre y el instinto sexual, que se modifican en la forma de expresarlo según el contexto cultural, y los impulsos relativos, cuyo origen depende de la estructura social y de las condiciones de comunicación y producción. Las referencias aisladas que Marx expresa sobre las necesidades, mantienen un marcado carácter ambivalente que se debate entre la universalidad de las necesidades y la subjetividad de las mismas, marcada por un contexto capitalista.⁷

⁶Nelson, B. (1997). *1001 formas de recompensas a sus empleados*. Nueva York, Estados Unidos: Gestion 2000.

⁷Puig, M., Sabater, P., & Rodríguez, N. (Julio, Agosto y Septiembre. de 2012). NECESIDADES HUMANAS: EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO. *Aposta. Revista de ciencias sociales*(54), 1 - 3, 5. Recuperado el 14 de 01 de 2016, de <http://www.apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/monpuiglob.pdf>

Durkheim describe que los apetitos humanos son insaciables, y que sólo una autoridad moral puede parar las necesidades ilimitadas del ser humano. Este autor define los hechos sociales como formas de actuar, de pensar y de sentir, que son externos al individuo, siendo las características básicas que representan a dichos hechos, la exterioridad, la coerción y la colectividad.⁸

Georg Simmel, por su parte rechaza que la pobreza se defina mediante una cantidad, o falta de cantidad de dinero, puesto que establece que los pobres lo son desde la comparación con los niveles de vida de su comunidad, manteniendo un punto de vista relativista de la pobreza. Por otro lado, Max Weber, insiste en que la motivación y las ideas del ser humano son las fuerzas que impulsan el cambio, Weber mantiene que los individuos disponen de la capacidad para actuar libremente y conformar su futuro.⁹

El siglo XX, destaca por la revolución tecnológica y por el cuestionamiento del Estado de Bienestar y proliferan los estudios sobre cómo evolucionan y se incrementan las necesidades humanas, dando lugar a nuevas corrientes que discuten sobre estas necesidades. En primer lugar, está la perspectiva marxista, entre los que se encuentra el trabajo de Marcuse (1963), que distingue entre falsas y verdaderas necesidades. Como verdaderas se refiere a las propias del individuo básicas (por ej. biológicas, como comer) y como falsas las que la sociedad le marca al individuo (por ej. las condicionadas por un estatus social). Así

Sampieri, R. F. (2010). *Metodología de la investigación*. Mexico: McGraw Hill.

⁸Puig, M., Sabater, P., & Rodríguez, N. (Julio, Agosto y Septiembre. de 2012). NECESIDADES HUMANAS: EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO. *Aposta. Revista de ciencias sociales*(54), 1 - 3, 5. Recuperado el 14 de 01 de 2016, de <http://www.apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/monpuigllob.pdf>

⁹Puig, M., Sabater, P., & Rodríguez, N. (Julio, Agosto y Septiembre. de 2012). NECESIDADES HUMANAS: EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO. *Aposta. Revista de ciencias sociales*(54), 1 - 3, 5. Recuperado el 14 de 01 de 2016, de <http://www.apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/monpuigllob.pdf>

desde esta perspectiva se relativiza las necesidades humanas a un planteamiento general.

En segundo lugar la perspectiva funcionalista sostiene que la sociedad es un sistema complejo cuyas diversas partes funcionan conjuntamente para generar estabilidad y solidaridad, esta perspectiva entiende que las necesidades humanas motivan las acciones organizadas y crean instituciones que ayudan a satisfacer las necesidades de los individuos. A medida que las necesidades se vuelven más complejas se desarrollan en las estructuras sociales complejas.¹⁰

En la industrialización y postindustrialización el estudio de las necesidades adquiere una mayor relevancia. Durante este periodo los principales criterios eran la productividad y la idea de acumulación de bienes, ambos elementos eran esenciales para explicar el bienestar de un individuo, en este sentido, el progreso del capitalismo y el desarrollo se suponía que podrían satisfacer las necesidades humanas. Sin embargo, en periodos en los que se entra con la crisis del Estado de Bienestar es cuando se fomenta más la realización de estudios sobre las necesidades humanas desde otras perspectivas.¹¹

Como conclusión hay que destacar la existencia de dos grandes debates teóricos respecto a las necesidades humanas. Por un lado, la aproximación procedente de las teorías universalistas, que sostiene que las necesidades básicas de todos los seres humanos son fundamentalmente las mismas, sea cual sea su raza, sexo, edad o cultura, y por otro lado, las teorías relativistas, que

¹⁰Puig, M., Sabater, P., & Rodríguez, N. (Julio, Agosto y Septiembre. de 2012). NECESIDADES HUMANAS: EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO. *Aposta. Revista de ciencias sociales*(54), 1 - 3, 5. Recuperado el 14 de 01 de 2016, de <http://www.apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/monpuigllob.pdf>

¹¹Puig, M., Sabater, P., & Rodríguez, N. (Julio, Agosto y Septiembre. de 2012). NECESIDADES HUMANAS: EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO. *Aposta. Revista de ciencias sociales*(54), 1 - 3, 5. Recuperado el 14 de 01 de 2016, de <http://www.apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/monpuigllob.pdf>

intentan negar la noción de las necesidades humanas como universales, determinando que las necesidades son distintas en función del sexo, edad, raza, cultura, normas sociales adquiridas y percepción individual. También, en relación con las grandes corrientes teóricas que explican las necesidades humanas, destacan las aportaciones desde la psicología, donde las necesidades se explican más como motivaciones o perspectivas individuales, y las de la sociología, con conceptualizaciones sociales diversificadas, según la perspectiva teórica y autores.

2.2 LA SATISFACCIÓN LABORAL Y LA MOTIVACIÓN

Una de las áreas más antiguas y difíciles de la psicología es la que trata de explicar las razones por las cuales se sienten motivadas para hacer algo y, si es que lo lleven a cabo, por qué hacen eso y no otra cosa.

De acuerdo a Westwood en 1992, la motivación como concepto tiene algunas características específicas:¹²

- La motivación es un estado interno que experimenta el individuo. Aunque factores externos, incluidas otras personas, pueden influir en el estado motivacional del sujeto, éste se desarrolla dentro de él y es singular.
- El sujeto experimenta un estado motivacional de una forma tal que da origen a un deseo, intención o presión para actuar.

¹²Furnham, A. (2006). *Psicología Organizacional. El Comportamiento del Individuo en las Organizaciones*. México, D.F.: Oxford.

- Tiene un elemento de elección, intención o deseo. Es decir, la persona que experimenta un estado de estimulación (provoca en el plano externo o interno), responde eligiendo actuar de una manera y con una intensidad que ellos determinan.
- La acción y el desempeño son una función, por lo menos en parte de la motivación. Por tanto, es muy importante en nuestra habilidad para prever y comprender las acciones y el desempeño.
- La motivación tiene diversas facetas. Se trata de un proceso complejo con diferentes elementos y posibilidad de muchos determinantes, opciones y resultados.
- Los individuos difieren en términos de su estado motivacional y de los factores que influyen en el mismo.
- Además el estado motivacional de una persona es variable; es distinto a lo largo del tiempo y de las situaciones.¹³

Según Gibson (1997), la satisfacción es la sensación de bienestar que perciben los empleados con respecto a sus puestos de trabajo y el papel que desempeñan en la organización.¹⁴

La satisfacción en el trabajo es la actitud personal con respecto al medio laboral, la cual puede ser positiva (satisfacción) o negativa (insatisfacción). Expresan

¹³Furnham, A. (2006). *Psicología Organizacional. El Comportamiento del Individuo en las Organizaciones*. México, D.F.: Oxford.

¹⁴Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional*. España: Juan Carlos Martínez Coll.

que la satisfacción incluye la forma en que una persona se involucra con su trabajo y el grado de compromiso que adquiere con la organización.¹⁵

En la comunidad científica, existe consenso en señalar que la satisfacción laboral es la actitud que asume la persona ante su trabajo y que se refleja en actitudes, sentimientos, estados de ánimo y comportamientos en relación a su actividad laboral.

Si la persona está satisfecha con su trabajo responderá adecuadamente a las exigencias de este; si, por el contrario, está insatisfecha no será capaz de realizar su labor con eficiencia y calidad. Además, la insatisfacción laboral se refleja en todas la esferas de la vida del trabajador.¹⁶

Es importante que las empresas conozcan el grado de satisfacción laboral de sus trabajadores, pues al producirse un desconocimiento se corre el riesgo de alimentar la presencia de escenarios desfavorables que restrinjan la identificación, el compromiso, los deberes, las obligaciones y la participación del personal dentro de la empresa. Estas condiciones podrían generar una pérdida del espíritu productivo y una posible entropía organizacional¹⁷.

¹⁵Pérez, A. (2008). *RELACIÓN ENTRE MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE EMPRESAS PRESTADORAS DE SALUD DEL MUNICIPIO DE RIOHACHA (COLOMBIA) Y EL MUNICIPIO DE MARACAIBO (VENEZUELA)*. Recuperado el 19 de Enero de 2016, de Publicaciones URBE: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/forumhumanes/article/viewArticle/490/1219>

¹⁶García, D. (19 de 01 de 2010). Satisfacción laboral. Una aproximación teórica. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, 1-2. Obtenido de <http://www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm>

¹⁷Fernandez, E., Del Brío, J., & Junquera, B. (2008). *Iniciación a los negocios. Aspectos directivos*. Madrid, España: Paraninfo.

2.2.1 DIFERENCIA ENTRE MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN

Se puede definir a la Motivación como el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. En cambio la Satisfacción está referida al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo.¹⁸

Por consiguiente la motivación es anterior al resultado, puesto que ésta implica un impulso para conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado experimentado.

2.2.2 SATISFACCIÓN LABORAL

La Satisfacción laboral puede definirse como un conjunto de actitudes frente al trabajo, como una disposición psicológica del sujeto a su trabajo (lo que piensa) y esto supone a su grupo de actitudes o sentimientos. De allí que la satisfacción en el trabajo aprende de numerosos sectores tanto físicos como de logro personal.

Por su parte, otros afirman que la satisfacción laboral es el conjunto de las actitudes generales del individuo hacia su trabajo, manifestando actitudes positivas cuando se está satisfecho con el puesto, mostrando en cambio actitudes negativas si se está insatisfecho.¹⁹

¹⁸García , A., & Bòria, S. (2006). *Los nuevos emprendedores: Creación de nuevas empresas en el Siglo XXI*. Barcelona, España: Edicions Universitat.

¹⁹Werther, W. D. (1996). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.

La satisfacción en el trabajo puede ser vista como una variable al comportamiento organizacional, es la actitud general del individuo ante su propio trabajo, la diferencia entre la cantidad de recompensa que reciben los trabajadores y la cantidad que creen deberían recibir. Así mismo se considera que es indispensable que la gente se interese en las actitudes del personal, porque estos son un aviso de problemas potenciales en la organización. Un personal satisfecho traslada su satisfacción a su vida y a su salud. Estas satisfacciones se traducen en una mayor productividad, en menos faltas al trabajo y en la disminución de los niveles de rotación.

Al producirse un desconocimiento del grado de satisfacción en los trabajadores por parte de las organizaciones, se corre el riesgo de alimentar la presencia de escenarios desfavorables que restrinjan la identificación, el compromiso, los deberes, las obligaciones y la participación del personal dentro de la empresa. Estas condiciones podrían generar una pérdida del espíritu productivo y una posible entropía organizacional.

En este orden de idea, se ha planteado que es ventajoso para una organización tener una fuerza laboral satisfactoria, pues esto conduce a menor ausentismo, rotación, daño, demandas, huelgas, costos médicos, cobros, sabotajes, por el contrario permite crear producto de mayor calidad.²⁰

En la satisfacción laboral influyen los factores intrínsecos y extrínsecos.

- Factores Intrínsecos: son aquellos relacionados con el contenido del cargo, a las tareas y a los deberes relacionados con dicho cargo. Son los factores motivacionales que producen resultados duraderos de satisfacción. Además

²⁰Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional*. España: Juan Carlos Martínez Coll.

son aquellos factores que generan o impulsan a la satisfacción, y en el peor de los casos no crean insatisfacción, sino no satisfacción. Estos factores son los que mueven al trabajador hacia actitudes positivas y a sentir satisfacción. Algunos ejemplos son: La consecución de logros, las características de la tarea, la autonomía, la importancia de conocimientos y habilidades, la retroalimentación y reconocimiento.

- Factores Extrínsecos: Cuando estos factores no se han resuelto bien, producen insatisfacción. Cuando se intenta mejorarlos, no logran por si solos provocar la auténtica satisfacción. Entre los factores extrínsecos existentes se encuentran: Salario y Beneficio, seguridad laboral, posibilidades de promoción, condición de trabajo, estilo de supervisión y ambiente social de trabajo.²¹

2.3 LAS NECESIDADES HUMANAS

El objetivo básico de la actividad laboral es la satisfacción de necesidades, pero hay muchas de ellas diferentes y cada agente laboral tiene sus propios objetivos.

Las necesidades son subjetivas, y es difícil entender que existan seres humanos para los cuáles las necesidades básicas sean su prioridad, mientras que para otros lo son el poseer un valioso objeto de arte o conseguir fama y prestigio.

La psicología organizacional trata de entender y explicar la importancia de las necesidades individuales, y su impacto en las organizaciones.

²¹Werther, W. D. (1996). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.

La finalidad de la actividad económica realizada por los seres humanos es la satisfacción de sus propias necesidades. La necesidad es una sensación de apetencia de un determinado objeto, originada biológica o psicológicamente.

Se pueden distinguir entre las necesidades básicas, que son las que comparte el hombre con el resto de los seres vivos y las necesidades sociales, que son las originadas por el momento histórico y el contexto social en que se vive.²²

Vestirse para protegerse del frío o del sol es una necesidad básica; el que el vestido tenga forma de traje de chaqueta, que sea fabricado por una marca reconocida o bien por un artesano, y por ende su valor varíe, es una necesidad social.

A veces se clasifican también las necesidades en primarias y secundarias, considerando como necesidades primarias todas las que una sociedad considera imprescindibles para un ciudadano normal o medio.²³

El problema que plantea este tipo de definición es que la línea que separa los tipos de necesidades está muy borrosa ya que se basa en la opinión de la sociedad, lo que es muy difícil de medir.

²²Fernandez, E., Del Brío, J., & Junquera, B. (2008). *Iniciación a los negocios. Aspectos directivos*. Madrid, España: Paraninfo.

²³Flores, C., Martínez, J., & Padilla, A. (2006). *La economía. Virtudes e inconvenientes: manual básico para no economistas*. Chile: RIL Editores.

2.3.1 LA MOTIVACIÓN PARA TRABAJAR: LAS NECESIDADES INDIVIDUALES SOCIALES.

El trabajo es una fuente de recursos, de actividades y de estímulo, de contactos sociales, una forma de organizar el tiempo y una fuente de realización y crecimiento personal. Casi todos deciden trabajar debido a las recompensas explícitas e implícitas que proporciona. No obstante, las personas experimentan diferentes niveles y tipos de motivación para trabajar.

Se considera que el dinero es un motivador o satisfactor muy poderoso en el trabajo. Sin embargo el poder de dicho estímulo es efímero, su efecto es menor a medida que la gente se siente más cómoda. El famoso escritor Albert Camus estaba en lo correcto cuando afirmó que era una especie de pedantería espiritual asegurar que las personas podían ser felices sin dinero. Empero, si a los ingresos se les da un valor modesto, se incrementará el de otros beneficios relacionados con el trabajo.

Hay diversas teorías psicológicas y económicas acerca de la motivación en el trabajo.²⁴

2.3.2 TEORÍAS DE LAS NECESIDADES.

Las teorías de las necesidades se basan en la sencilla idea de que el propósito de los comportamientos relacionados con el trabajo consiste en satisfacer algunas necesidades. Dependiendo del tipo y de la calidad de dichas necesidades, la gente tratará de trabajar o dejar de hacerlo para satisfacerlas.

²⁴Furnham, A. (2006). *Psicología Organizacional. El Comportamiento del Individuo en las Organizaciones*. México, D.F.: Oxford.

2.3.1.1 TEORÍA DE MASLOW

La teoría más famosa es la propuesta por Abraham Maslow en 1945. Suponía que las personas tienen cinco tipos de necesidades que se activan de manera jerárquica y que luego son estimuladas en un orden específico, de tal forma que las del nivel inferior deben ser satisfechas antes de que se activen las del siguiente nivel superior. Una vez que se satisface una necesidad, se desencadena la siguiente necesidad superior y así sucesivamente.²⁵

1. Las necesidades fisiológicas son las necesidades básicas del nivel inferior y se refieren a la satisfacción de impulsos biológicos fundamentales, como la necesidad de comida, aire, agua y techo. Para satisfacer estas necesidades positivas, las organizaciones deben otorgar a los empleados un salario que les permita tener condiciones adecuadas de vida (casa y sustento por ejemplo). Los empleados necesitan suficientes descansos para poder satisfacer sus necesidades fisiológicas. Las organizaciones pueden ofrecerles instalaciones para hacer ejercicio y mantener una buena condición física, porque esta acción también puede interpretarse como la intención de ayudarlos a conservar la salud atendiendo sus necesidades fisiológicas.
2. Las necesidades de seguridad se activan sólo después de que han sido satisfechas las necesidades fisiológicas. Se refieren a la necesidad de un ambiente seguro, predecible, habitable y tranquilo, sin amenazas físicas o psicológicas. Las organizaciones pueden ofrecer a sus empleados seguros de vida y gastos médicos, planes de ahorro, pensiones, equipo de seguridad y contratos que les permitan trabajar sin temores. Asimismo los empleados que aseguran la permanencia en el largo plazo fomentan la seguridad psicológica.

²⁵Cofer, C., & Appley, M. (1978). *Psicología de la motivación. Teoría e Investigación*. México: Trillas.

Es evidente que las personas se ven amenazadas por una amplia gama de factores y no se sabe si las organizaciones deben tratar de hacer una distinción entre amenazas a las seguridades reales e imaginarias, serias o muy poco probables.

3. Las necesidades sociales se presentan después de las fisiológicas y de seguridad. Se refieren a la necesidad de asociarse (de tener amigos, de agradar, de aceptación y de convivencia con los demás). Las amistades, las relaciones y los compañeros de trabajo ayudan a satisfacer estas necesidades sociales y las organizaciones pueden fomentar la participación en reuniones sociales, como las fiestas en la oficina, convivencias atléticas, competencias que ofrezcan la oportunidad de satisfacer tales necesidades. Muchas organizaciones invierten considerables sumas de dinero en instalaciones para que los empleados realicen actividades fuera de sus horarios de trabajo, de tal modo que las personas de la misma organización, pero que pertenecen a otras secciones o departamentos, se reúnan, conversen y socialicen. Es muy probable que las necesidades sociales surjan cuando se presenten “incertidumbres organizacionales”, como la posibilidad de una fusión, quiebra o la hora común de reducción de personal. En estas circunstancias, tal vez los empleados busquen a sus compañeros de trabajo para enterarse de lo que sucede y establecer la mejor forma de aunar esfuerzos para resolver el problema.

A estas tres necesidades juntas (fisiológicas, de seguridad y sociales) se les conoce como necesidades de deficiencia²⁶. Maslow creía que si éstas no eran satisfechas, las personas no serían sanas, ni en el plano físico ni en el psicológico. A las dos siguientes necesidades del nivel superior se les conoce como

²⁶Cofer, C., & Appley, M. (1978). *Psicología de la motivación. Teoría e Investigación*. México: Trillas.

necesidades de crecimiento y se dice que su satisfacción ayuda a la gente a crecer y desarrollar al máximo su potencia.

4. Las necesidades de estima se refieren al deseo del individuo de sentir respeto por sí mismo y lograr la aceptación de los demás. En esta categoría entran los deseos de alcanzar el éxito, tener prestigio personal y ser reconocidos por los demás. Las empresas suelen ofrecer premios, reconocimientos o banquetes para reconocer los logros sobresalientes. La inclusión de artículos en boletines empresariales, en los que se hable del éxito del empleado, la asignación de lugares privados en el estacionamiento y la colocación de tableros donde se mencione el nombre del “empleado del mes” son ejemplos de lo que se puede hacer para satisfacer la necesidad de estima. Los factores culturales y subculturales determinan el tipo de recompensas que contribuyen a la autoestima. Todo parece indicar que a la mayoría de las personas en casi todas las organizaciones se les hace difícil satisfacer este nivel de necesidad.

5. Las necesidades de realización personal se refieren a la necesidad de crecimiento personal, el deseo de ser todo aquello de que se es capaz, de desarrollar el potencial y aprovechar al máximo las capacidades personales. Al trabajar a su máxima capacidad creativa, los empleados realizados se convierten en los recursos más valiosos de sus organizaciones. Los individuos que han logrado la realización personal, supuestamente trabajan a su máxima capacidad y representan el uso más efectivo de los recursos humanos de una organización. La definición de la realización personal no es del todo clara, y por tanto, resulta muy difícil llevarla a la práctica, medirla y comprobarla.

La teoría de Maslow se ha aplicado con entusiasmo en el terreno del trabajo. Lógicamente, quizá las investigaciones han sido demasiado críticas. Son pocos los que han encontrado evidencias suficientes del sistema de cinco niveles y hay

muy pocas evidencias relevantes en el sentido de que las necesidades se activan en el mismo orden.²⁷ No se sabe la forma, el momento o las razones por las cuales la complacencia de una necesidad estimula o activa la siguiente categoría más elevada. Todo parece indicar que algunas ideas son más útiles: es obvio que las personas tienen diferentes necesidades, las cuales se relacionan con los comportamientos en el trabajo.²⁸

2.3.1.2 TEORÍA ERG (DE CLAYTON P. ALDERFER)

La teoría de la existencia, la relación y el crecimiento (ERG; ERC, por sus siglas en inglés), de Alderfer, es mucho más sencilla que la teoría de Maslow, en el sentido de que especifica que sólo existen tres tipos de necesidades, pero que no son necesariamente activadas en un orden específico. Además, según esta teoría, las necesidades pueden activarse en cualquier momento²⁹.

Una breve explicación de las tres categorías es la siguiente:

1. De Existencia (E): Necesidades satisfechas por factores como alimento, aire, agua, salario y condiciones laborales.
2. De Relación (R): Necesidades satisfechas por relaciones sociales e interpersonales.

²⁷Stoner, J. (1996). *Administración*. México.: Pearson.

²⁸Cofer, C., & Appley, M. (1978). *Psicología de la motivación. Teoría e Investigación*. México: Trillas.

²⁹Galán, J. (2006). *Diseño Organizativo*. España: S.A. EDICIONES PARANINFO.

3. De Crecimiento (G por el término en inglés): Necesidades satisfechas por un individuo que realiza contribuciones creativas o productivas.³⁰

2.3.1.3 TEORÍA DE HERZBERG

Los factores de insatisfacción, que Herzberg llamó de Higiene, incluyen los sueldos y salarios, las condiciones laborales y la política de compensación, es decir, todos los que afectan al contexto en donde se realiza el trabajo. De estos factores, señala que el más importante es la política de la empresa que, en opinión de muchos es la causa principal de eficiencia e ineficiencia.

El trato interpersonal justo requiere que los superiores comuniquen la verdad a las personas y las traten con cordialidad y respeto. La implantación justa de procedimientos precisa que los directivos supriman los sesgos personales, apliquen con constancia los criterios de toma de decisiones, brinden retroalimentación oportuna y justifiquen sus decisiones.

Cuando el personal percibe que hubo justicia en el procedimiento, es más posible que apoye las decisiones, a quienes toman las decisiones y a las organizaciones, incluso si considera que el resultado fue inequitativo o injusto.³¹

2.3.2 TEORÍAS DE LA EQUIDAD

³⁰Hernandez, Z., Martínez, H., Rojas, J., Ramírez, J., & Meza, o. (2014). *Administración de proyectos*. Mexico: Grupo Editorial Patria.

³¹Fernandez, E., Del Brío, J., & Junquera, B. (2008). *Iniciación a los negocios. Aspectos directivos*. Madrid, España: Paraninfo.

La teoría de la equidad, que los psicólogos tomaron prestada de la economía, considera la motivación desde el punto de vista de las comparaciones que hace la gente entre sí. Propone que los empleados se sienten motivados a mantener relaciones justas o “equitativas” entre sí y a modificar aquellas relaciones que sean injustas o “inequitativas”

La teoría de la equidad tiene que ver con el deseo de la gente de evitar sentimientos negativos que surgen cuando la tratan de manera injusta, o así lo cree, una vez iniciado el proceso de comparación social.³²

Señala que las personas hacen comparaciones sociales entre ellas y otros individuos respecto a dos variables: resultados (beneficios, retribuciones) y aportaciones (esfuerzos, habilidades). Los primeros se refieren a lo que los empleados creen que ellos y los demás obtendrán de sus trabajos, incluido el sueldo, las prestaciones o el prestigio. Las segundas se refieren a las aportaciones que los empleados creen que ellos y los demás hacen en sus empleos, incluida la cantidad de tiempo trabajada, los esfuerzos realizados, el número de unidades producidas o habilidades empleadas para realizar el trabajo.

A la teoría de la equidad conciernen los resultados y las aportaciones tal como los perciben los individuos involucrados, no necesariamente como son en realidad, aunque eso es muy difícil de medir. Por consiguiente, no es de sorprender que los empleados disientan sobre lo que es la justicia y la injusticia en el trabajo. Así la equidad es una experiencia subjetiva, no objetiva, lo que la hace más susceptible a la influencia de los factores de la personalidad.

³²González, L. (2001). *Satisfacción y motivación en el trabajo*. México: Ediciones Díaz Santos.

Los empleados se comparan con otras personas. Básicamente tienen cuatro opciones:

- Uno mismo, hacia dentro: La comparación del empleado con las experiencias de otros en un puesto diferente dentro de la organización actual.
- Uno mismo, hacia fuera: La comparación del empleado con las experiencias de otros en una situación o posición fuera de su organización.
- Otros, dentro: Se comparan otros individuos o grupos de individuos dentro de la organización del empleado.
- Otros, fuera: Se comparan otros individuos o grupos de individuos fuera de la organización del empleado.

La teoría de la equidad plantea que las personas comparan sus aportaciones y resultados con los de otros sujetos en forma de una proporción. Específicamente, comparan la proporción de sus propias aportaciones y resultados con la proporción de las aportaciones y los resultados de otros sujetos, lo cual puede traducirse en cualquiera de estos tres estados: sueldo excesivo, sueldo insuficiente, sueldo injusto.³³

- La inequidad debido a un sueldo excesivo se presenta cuando la proporción aportación – resultado de alguien es más elevada que la proporción correspondiente de otra persona con la que se compara ese

³³González, L. (2001). *Satisfacción y motivación en el trabajo*. México: Ediciones Díaz Santos.

sujeto. Se supone que a las personas a las que se les paga un sueldo excesivo se sienten culpables. Son relativamente pocos los individuos en esta situación.

- La inequidad debido a un sueldo insuficiente ocurre cuando la proporción aportación – resultado de alguien es menos elevada que la proporción correspondiente de otra persona con la que se compara ese sujeto. Se supone que a las personas a las que se les paga un sueldo bajo se sienten enojadas. Muchas personas sienten que no se les conceden suficientes beneficios.
- El sueldo equitativo ocurre cuando la proporción aportación – resultado es igual a la de la proporción correspondiente de otro individuo con el que se compara esa persona. Supone que los sujetos a quienes se les paga un sueldo equitativo se sienten satisfechas.

Según la teoría de la equidad, las personas se sienten motivadas a evadir estos estados emocionales negativos de ira y culpa. Además admite dos formas principales de resolver estados de inseguridad. Las reacciones de comportamiento y las reacciones psicológicas.

Las reacciones de comportamiento ante la equidad son lo que las personas pueden hacer para cambiar sus aportaciones y resultados existentes, como trabajar de manera más o menos ardua (para aumentar o disminuir las aportaciones) o robar tiempo o bienes (con el fin de incrementar los resultados).³⁴

³⁴González, L. (2001). *Satisfacción y motivación en el trabajo*. México: Ediciones Díaz Santos.

Las posibles reacciones psicológicas, tienen que ver al tomar en cuenta que muchas personas se sienten incómodas robando (cosas o tiempo) a sus patrones (para aumentar los resultados) o no estarían dispuestas a disminuir su productividad o a pedir un aumento de sueldo (para aumentar las aportaciones), es posible que decidan a resolver la inequidad modificando su modo de pensar respecto a su situación. Como a la teoría de la equidad conciernen las ideas acerca de la justicia o la injusticia, es lógico suponer que los estados injustos pueden rectificarse de manera efectiva simplemente pensando en forma diferente en cuanto a las circunstancias.

Existen diferentes reacciones ante la inequidad: las personas pueden responder a las inequidades del sueldo excesivo o insuficiente (es decir, a la concesión insuficiente de beneficios) en formas de comportamiento y psicológicas, o ambas (es decir a la concesión excesiva de beneficios), lo cual permite cambiar las inequidades percibidas en un estado de equidad percibida.

2.3.3 TEORÍAS DEL REFORZAMIENTO

Determinan el modo en que una historia de beneficios anteriores (o sanciones) pasados, o reforzamientos, alteran el comportamiento de tal forma que se asegurarán beneficios futuros. La mayoría son teorías interesadas en las asociaciones de estímulos y respuestas, pero no en lo que ocurre en un punto intermedio.³⁵

2.3.3.1 REFORZAMIENTO CONTINGENTE

³⁵Cofer, C., & Appley, M. (1978). *Psicología de la motivación. Teoría e Investigación*. México: Trillas.

La aplicación directa de los principios de modificación de comportamiento en situaciones de trabajo, sostiene que proporciona procedimientos por medio de los cuales es posible formar o modificar el desempeño humano. Un aspecto fundamental de la modificación del comportamiento es el concepto de contingencia de reforzamiento: el índice de desempeño se incrementará cuando los resultados valorados (reforzadores) dependan del desempeño.

Las diferencias individuales de varios tipos determinan lo que son y lo que no son los reforzamientos. El argumento es que la gente realiza algunos actos relacionados con el trabajo que están sujetos a contingencias de reforzamiento (o sanción y extinción). Las personas trabajan con cierto grado de eficacia y cuando determinado comportamiento da lugar a una recompensa (existe una contingencia de reforzamiento entre, por ejemplo, el sueldo y la eficiencia laboral) mejora el desempeño.

Los teóricos del aprendizaje sostienen que el comportamiento se forma y se mantiene a través del efecto del reforzamiento contingente; los comportamientos relacionados con el trabajo son ejemplos especiales de éste fenómeno.³⁶

2.3.3.2 TEORÍA DEL APRENDIZAJE SOCIAL.

Ésta teoría hace énfasis tanto en el individuo como en el ambiente. La persona (que tiene rasgos, experiencias, ideas, actitudes, emociones singulares) y el ambiente (que proporciona el reforzamiento) se unen para influir en el desempeño. No basta afirmar que la persona trabaja por que ha recibido un reforzamiento, sino que, también es necesario tomar en cuenta sus percepciones, actitudes o

³⁶Cofer, C., & Appley, M. (1978). *Psicología de la motivación. Teoría e Investigación*. México: Trillas.

emociones. Por ejemplo, las personas aprenden el desempeño en el trabajo imitando el comportamiento de otros individuos como consecuencia de los reforzadores que se supone que deben obtener, no simplemente a través de una serie de experiencias discretas de ensayo y error.

Como los procesos cognitivos al parecer intervienen en el comportamiento, la manera en que la gente experimenta y percibe los reforzadores se ve afectada por los sentimientos, las imágenes y los pensamientos, al igual que la forma en que se desempeñan.³⁷

Se ha recurrido a ciertas estrategias para alterar los estímulos del ambiente que determinan el momento en que hay que recompensar el comportamiento, mientras que otros han manipulado las consecuencias del comportamiento en asuntos como los esquemas de evaluación del desempeño. Hay algunas reglas generales de reforzamiento que se deben aplicar:

- No hay que recompensar a todas las personas por igual. El sueldo, los reconocimientos, las responsabilidades y otros reforzamientos deben distribuirse en forma equitativa entre todos los empleados, de acuerdo a criterios sensibles importantes y de desempeño evaluado. Las recompensas deben relacionarse con la aportación personal.
- Es necesario reconocer que la falta de respuesta puede actuar como reforzamiento. La falta de reforzamiento (ignorar el desempeño) hace que cese el comportamiento; sucede lo mismo si no se aplica un reforzamiento en primer lugar.

³⁷González, L. (2001). *Satisfacción y motivación en el trabajo*. México: Ediciones Díaz Santos.

- Hay que señalar lo que se debe hacer para recibir un reforzamiento. Los trabajadores necesitan saber si deben enfocarse en la calidad, la cantidad o en algo más.
- Se debe decir a la gente lo que está haciendo mal e indagar las razones por las que eso sucede. Las organizaciones necesitan instituir sistemas de evaluación del desempeño en los que se incluyan sesiones de retroalimentación regulares y profundas para ayudar a modificar el comportamiento.
- No hay que reprender frente a los demás. Cuando le llamen la atención a alguien, las personas deben de tratar de reducir las consecuencias secundarias disfuncionales asociadas con las reprimendas. Al hacerlo en privado se reduce la necesidad de los trabajadores de “guardar las apariencias” frente a sus compañeros o subordinados, lo cual puede hacer que se comporten en formas que afecten los objetivos de la organización.
- Se debe buscar que las consecuencias sean acordes con el comportamiento. Los reforzamientos, como el reconocimiento, los bonos, las promociones o las destituciones, deben ser acordes con el comportamiento reforzado.³⁸

2.3.3.3 MODELADO

Cuando se buscan respuestas complejas, en ocasiones ayuda el modelado. Esto implica reforzar positivamente las respuestas que son parte de la más compleja hasta que se obtiene la respuesta deseada.

³⁸Cofer, C., & Appley, M. (1978). *Psicología de la motivación. Teoría e Investigación*. México: Trillas.

Jablonsky y De Vries sugieren los siguientes lineamientos para aplicar el condicionamiento operante como técnica de motivación.³⁹

- Evitar recurrir a las sanciones como medio básico para lograr el desempeño deseado.
- Reforzar positivamente el comportamiento esperado y, si es posible, pasar por alto el no deseado.
- Reducir al mínimo los lapsos entre la respuesta y el reforzamiento.
- Aplicar reforzamientos positivos con frecuencia, en un esquema de proporción variable.
- Determinar el nivel de respuesta de cada individuo y recurrir al modelado con el fin de lograr la respuesta compleja final.
- Determinar los factores del ambiente que el individuo considera positivos y negativos.
- Especificar el comportamiento deseado en términos operativos.

2.3.4 TEORÍAS DE LAS EXPECTATIVAS

Asegura que las personas se sienten motivadas a trabajar cuando esperan ser capaces de lograr y obtener lo que desean de sus empleos. Esta teoría considera que las personas son seres racionales, lógicos y cognitivos, que piensan en lo que

³⁹González, L. (2001). *Satisfacción y motivación en el trabajo*. México: Ediciones Díaz Santos.

deben hacer para ser recompensadas y lo que las recompensas significan para ellos antes de hacer su trabajo.⁴⁰

La teoría de las expectativas establece que la motivación es el resultado de tres tipos de creencias que tienen las personas y que se conocen de la siguiente manera:

- Expectativa: la creencia de que los esfuerzos personales conducirán al desempeño.
- Influencia: la creencia de que el desempeño personal será retribuido.
- Valor: el valor percibido de las recompensas de parte del receptor.

Es posible que un empleado crea que con gran esfuerzo logrará demasiado, mientras que otros consideran que existen ocasiones en que el trabajo arduo tendrá un efecto mínimo en la cantidad.

También es posible que, incluso si el empleado trabaja arduamente y su rendimiento alcanza niveles elevados, la motivación decaiga si la organización no retribuye correctamente ese desempeño; es decir, si no se pensó que el desempeño era la influencia para lograr tales retribuciones. Por ejemplo, es posible que un trabajador muy productivo se sienta poco motivado para dar buenos resultados si no ve que el sueldo que le es pagado compensa sus esfuerzos. Si el comportamiento no es recompensado de manera explícita o implícita, es poco probable que la gente lo repita.

⁴⁰Furnham, A. (2006). *Psicología Organizacional. El Comportamiento del Individuo en las Organizaciones*. México, D.F.: Oxford.

Aunque los empleados sean retribuidos con base en su desempeño, es posible que no se sientan suficientemente motivados si las denominadas recompensas tienen poco valor para ellos.⁴¹

Aquellas personas a quienes no les interesan las recompensas que ofrece su organización no se sentirán motivadas para tratar de conseguirlas, por lo tanto su trabajo no les brindará satisfacción. Por tanto las organizaciones deben determinar cuáles son las que importan a sus trabajadores, porque las retribuciones de valor reducido no influirán en la motivación. Los factores de la personalidad determinan en gran medida el valor, es decir, el valor de las retribuciones.

La teoría de las expectativas establece que la motivación es una función multiplicadora de todos esos elementos. Esto significa que se alcanzarán niveles mayores de motivación cuando sean elevados el valor, la influencia y la expectativa, no cuando sean bajas. Por consiguiente la suposición multiplicadora de la teoría implica que si no existe cualquiera de los elementos, será nulo el nivel general de la motivación. Entonces, incluso cuando el empleado considera que su esfuerzo conducirá al desempeño, lo cual se traducirá en una recompensa, la motivación será nula si no existe el valor de la retribución que espera.

La teoría de las expectativas sugiere que el desempeño laboral se verá influido por las percepciones de las funciones de las personas: lo que creen que se espera de ellas. El desempeño deficiente no necesariamente se origina por una

⁴¹García, D. (19 de 01 de 2010). Satisfacción laboral. Una aproximación teórica. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, 1-2. Obtenido de <http://www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm>

motivación inadecuada, sino por la interpretación incorrecta respecto de la función que se espera que el individuo tenga en la organización.⁴²

La teoría de las expectativas no es una muy buena explicación para ciertos tipos de comportamiento, sobre todo para individuos en puestos de niveles inferiores, ya que tales trabajos vienen con considerables limitaciones impuestas por métodos de trabajo, supervisores y políticas de la compañía.

La teoría de las expectativas al explicar la productividad del empleado se incrementa si los trabajos que están desempeñando son más complejos y de más alta jerarquía en la organización.⁴³

Esta teoría también reconoce la función de la oportunidad para realizar el trabajo. Es posible que el desempeño de hasta los trabajadores sobresalientes sea bajo si sus oportunidades son limitadas. Incluso los mejores vendedores tendrán un rendimiento bajo si sus oportunidades son limitadas.

La motivación, junto con las destrezas, los rasgos de personalidad, sus características personales y las habilidades, la percepción de funciones y las oportunidades de un individuo, también se combinan para influir en el desempeño en el trabajo. Entonces, es importante reconocer que la teoría de las expectativas considera con gran objetividad la motivación como uno de diferentes factores que determinan el desempeño en el trabajo.⁴⁴

⁴²González, L. (2001). *Satisfacción y motivación en el trabajo*. México: Ediciones Díaz Santos.

⁴³Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional*. España: Juan Carlos Martínez Coll.

⁴⁴Furnham, A. (2006). *Psicología Organizacional. El Comportamiento del Individuo en las Organizaciones*. México, D.F.: Oxford.

2.3.4.1 MODELO DE PORTER Y LAWLER

Según el modelo de Porter y Lawler de 1968, el desempeño en el trabajo es una combinación múltiple de habilidades y destrezas, esfuerzo y percepciones respecto de las funciones. Si las personas tienen percepciones claras en relación con las funciones, si poseen las habilidades y destrezas necesarias y si se sienten motivadas para hacer el esfuerzo suficiente, el modelo sugiere que su desempeño será adecuado. Las habilidades y destrezas se refieren a las características físicas y psicológicas, como la destreza manual, la habilidad mental y la pericia que la gente haya adquirido a partir de la experiencia o la capacitación.⁴⁵

Las percepciones en relación con las funciones se refieren a la descripción de los puestos y si las personas saben cómo encaminar sus esfuerzos hacia la realización satisfactoria de su tarea. Quienes tienen una percepción clara de lo que deben hacer aplican sus esfuerzos a aquellos aspectos en los que serán importantes y muestran los comportamientos adecuados. Quienes tienen una idea equivocada de sus funciones tienden a dedicar demasiado tiempo haciendo esfuerzos incorrectos que no contribuyen a un desempeño efectivo en el trabajo.

Según el modelo, el desempeño conduce a resultados extrínsecos e intrínsecos. La relación entre desempeño y recompensas no es directa, pero la relación por recompensas intrínsecas tiende a ser más directa que para las recompensas extrínsecas. El que el rendimiento dé lugar a resultados intrínsecos está determinado fundamentalmente por el diseño de los puestos y los valores del

⁴⁵Cofer, C., & Appley, M. (1978). *Psicología de la motivación. Teoría e Investigación*. México: Trillas.

trabajador, mientras que la relación entre los resultados extrínsecos y la satisfacción dependerán de la percepción de equidad del empleado.⁴⁶

2.3.4.2 TEORÍA DE LA SATISFACCIÓN DE LAWLER, EL MODELO DE FACETAS

En 1973 Lawler desarrolló lo que se conoce como modelo de facetas. La naturaleza de este modelo es muy cognitiva y refleja que las personas responden a la idea que tienen de la realidad más directamente que la realidad misma.

El modelo de facetas plantea que la única situación satisfactoria es aquella en la cual el proceso de comparación de las aportaciones y resultados apuntan hacia la equidad, cuando las ideas de lo que se debería recibir se equilibra con aquellas de los que se obtiene en realidad. Si los trabajadores sienten que reciben menos de lo debido, se sentirán insatisfechos con su empleo (es decir, si consideran que obtienen más de lo que merecen, se generarán sentimientos de injusticia y, posiblemente, de culpa). La idea o el sentimiento de recibir un salario o una remuneración excesivos es el aspecto más controversial de la teoría de la equidad de la motivación y sigue siendo un problema de la teoría de la satisfacción de Lawler.⁴⁷

Las investigaciones sobre el modelo de Lawler han sido limitadas y, de algunas formas no concluyentes. Wanous y Lawler, en 1972, analizaron la satisfacción con

⁴⁶Garzón, M. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Colombia: Universidad del Rosario.

⁴⁷Garzón, M. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Colombia: Universidad del Rosario.

23 facetas del puesto distintas, mediante la aplicación de diversas medidas de satisfacción. Una de las medidas, de acuerdo con las especificaciones del modelo de facetas de satisfacción, era la diferencia entre el nivel actual de la faceta y el nivel que el trabajador creía que se debía asociar con su empleo.

Los investigadores concluyeron que las evaluaciones de la satisfacción laboral general podían predecirse a partir de esta puntuación diferente, como lo sugería la teoría. Sin embargo, estos mismos datos fueron analizados nuevamente por Wall y Payne quienes llegaron a la conclusión de que las percepciones del nivel de resultados recibidos predecían mejor la satisfacción general y que los trabajadores que percibían resultados mayores se sentían más satisfechos.

Otro problema es que el modelo de facetas supone que las personas aplican procesos cognitivos racionales, que ponderan cuidadosamente sus aportaciones y resultados, al igual que los de otros, y que basan sus actitudes en las conclusiones comparativas lógicas derivadas de sus comparaciones. Hay buenas razones para sugerir que muchas personas no son así de racionales. Además, no queda del todo claro, aunque la gente compare sus aportaciones y resultados, si esta comparación es tan simple como lo sugiere el modelo de Lawler. Welner en 1980 demostró que la satisfacción en el trabajo puede predecirse con más precisión si la diferencia entre lo que realmente se recibe y lo que se cree que se debería recibir se calcula como un porcentaje de lo que realmente se obtiene (satisfacción = $[\text{real} - \text{deseado}]/\text{real}$) y no como una simple diferencia (satisfacción = $\text{real} - \text{deseado}$).⁴⁸

La teoría de las expectativas ha generado un buen número de investigaciones y se ha aplicado con éxito para explicar el comportamiento en muchos ambientes

⁴⁸Cofer, C., & Appley, M. (1978). *Psicología de la motivación. Teoría e Investigación*. México: Trillas.

organizacionales. Sin embargo aunque algunos aspectos específicos de la teoría han sido sustentados (especialmente el efecto de la expectativa y la influencia en la motivación), no ha sucedido lo mismo con otros (como la contribución del valor a la motivación y el supuesto en el sentido de que se multiplican la expectativa, la influencia y el valor). A pesar de la sustentación indefinida, la teoría de las expectativas ha sido un enfoque predominante en el campo de la motivación organizacional. Ofrece ideas sencillas, pero específicas, acerca de la forma de motivar a la gente.

Una recomendación importante es aclarar las expectativas de las personas de que su esfuerzo conducirá al desempeño. Se puede aumentar la motivación capacitando a los empleados para que sean más eficientes en su trabajo, con lo que alcanzarán mayores logros gracias a su esfuerzo. También se pueden fomentar las expectativas respecto al esfuerzo y el desempeño tomando en cuenta las recomendaciones de los trabajadores respecto de la forma en que se pueden modificar sus puestos. En la medida en que los empleados sean conscientes de los problemas que en sus puestos les impiden hacer su trabajo, tratar de solucionar esos problemas les ayudará a ser más eficientes. Por tanto, los gerentes deben hacer que el nivel deseado de desempeño sea alcanzable, en la medida de sus posibilidades. Es fundamental decir claramente a las personas lo que se espera de ellas y permitirles alcanzar esos niveles.

Una segunda sugerencia práctica de la teoría de las expectativas es relacionar claramente las recompensas muy apreciadas con el desempeño. Por consiguiente, los gerentes deben tratar de fomentar las creencias de sus subordinados acerca de la influencia; es decir, explicarles exactamente el tipo de recompensas que se lograrán con determinados comportamientos en el trabajo.

Además, esto se ve fomentado por la implantación de sistemas de remuneración sensibles y justos, con base en el desempeño.⁴⁹

La teoría de las expectativas establece que eso sería efectivo. Se podría mejorar el desempeño con la implantación cuidadosa de sistemas basados en méritos (sistemas de administración del desempeño).

Una de las sugerencias prácticas más evidentes de la teoría de las expectativas consiste en administrar las recompensas con un valor positivo para los trabajadores. Para que la retribución sea importante para los empleados, es necesario que tenga un potencial motivador. Es un error suponer que a todos los trabajadores les interesan las mismas recompensas que otorgan sus compañías. Los valores dependen, en parte de la personalidad. Es posible que algunos reconozcan la importancia de un aumento de sueldo y que otros prefieran mayor número de días de vacaciones, mejores prestaciones en seguros, guarderías para sus hijos, seguro médico gratuito, un automóvil o un título rimbombante para sus puestos. Con esto en mente, cada vez son más las compañías que instituyen planes de prestaciones a la carta: sistemas de incentivos en los que los empleados eligen sus prestaciones de un menú de posibles opciones. El éxito de tales planes sugiere que ofrecer importantes retribuciones a los trabajadores puede ser una estrategia efectiva de motivación.

En 1991 Arnold y colaboradores sugirieron que en caso de que la teoría de las expectativas fuera correcta, tendría fuertes implicaciones para los gerentes dispuestos a asegurarse de que sus empleados se sientan motivados a cumplir

⁴⁹Garzón, M. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Colombia: Universidad del Rosario.

con sus responsabilidades. Tendrían que asegurarse de que se cumplieran las tres condiciones siguientes:

1. Que los empleados perciban que poseen las habilidades necesarias para hacer su trabajo por lo menos de manera adecuada (expectativa).
2. Que sean conscientes de que si hacen bien, o al menos adecuadamente, su trabajo, serán recompensados (influencia).
3. Que a los empleados les parezcan atractivas las retribuciones por un buen desempeño (valor).⁵⁰

2.3.6 COMPARACIÓN E INTEGRACIÓN DE LAS DIFERENTES TEORÍAS

Al existir diversas teorías acerca de la motivación y la satisfacción en el trabajo, los analistas han tratado de compararlas y contrastarlas (algunas de ellas) o de establecer una teoría integrada.

Schermerhorn et al. En 1991, han comparado las denominadas teorías de contenido (en contraposición al proceso):

1. ¿Cuántas necesidades individuales diferentes existen? En las investigaciones aún no se define la lista completa de necesidades individuales relacionadas con el trabajo. Los expertos se han dado cuenta de que cada una de las necesidades que se han referido en párrafos

⁵⁰Cofer, C., & Appley, M. (1978). *Psicología de la motivación. Teoría e Investigación*. México: Trillas.

anteriores son especialmente útiles. Los gerentes pueden usar estas necesidades como punto de partida para entender la multiplicidad de las necesidades que las personas llevan a su ambiente de trabajo.

2. ¿Un resultado del trabajo puede satisfacer más de una necesidad? Efectivamente, algunos resultados o recompensas satisfacen o bloquean más de una necesidad. La remuneración es un ejemplo ilustrativo. Esta última es una fuente de retroalimentación respecto del desempeño para quienes tienen una profunda necesidad de logro. También puede ser un medio de seguridad y una forma de satisfacer necesidades psicológicas y sociales.
3. ¿Existe una jerarquía de necesidades? Las pruebas de las investigaciones no sustentan la existencia de una jerarquía precisa de cinco pasos de las necesidades tal como postula Maslow. Más bien, parecen sugerir que las necesidades operan en una jerarquía más flexible, como la que se utiliza en la teoría de ERG. Asimismo, parece práctico distinguir entre necesidades de orden bajo y superior en términos de propiedades motivacionales.
4. ¿Cuán importantes son las distintas necesidades? Todo parece indicar que el marco de referencia de una persona influye en la importancia que ésta dará a determinadas necesidades. A su vez, la cultura social tiende a influir en ese marco de referencia.
5. Según la definición de las teorías del contenido, ¿cuál es la responsabilidad de los gerentes? Aunque sus detalles varían, las teorías del contenido sugieren que el gerente es responsable de crear un ambiente de trabajo donde cada uno de los subordinados encuentre oportunidades para satisfacer sus necesidades importantes. En la medida en que algunas necesidades son adquiridas, la responsabilidad de los gerentes puede también implicar hacer conscientes a los subordinados de la relevancia de

las necesidades a las que puede responder positivamente el ambiente de trabajo.⁵¹

Algunos investigadores han tratado de integrar o amalgamar todas o la mayor parte de las teorías analizadas anteriormente. Katzell y Thompson en 1990, consideran que éstas no son incorrectas, sino incompletas. Estos autores establecieron un modelo que integra las actitudes, la motivación y el desempeño e identifica la teoría de la equidad, de las necesidades (disposiciones personales), la teoría VIE (valor, influencia y expectativa), la teoría del establecimiento de objetivos y la teoría del comportamiento (reforzamiento). El modelo Katzell y Thompson es más amplio que este análisis de las teorías más relevantes de la motivación por que incluye elementos como normas, actitudes y ambiente de trabajo.

Para ellos, la relación entre el ambiente de trabajo y los incentivos y las recompensas se ve afectado por las necesidades y los rasgos personales de los trabajadores.

Los incentivos y las retribuciones también influyen en la equidad e influencias percibidas o el enlace entre desempeño y resultados. Además, tienen una asociación recíproca con las actitudes hacia el trabajo, como la satisfacción en el trabajo, aunque éstas, a su vez, influyen en la idea que se tiene de los incentivos y las recompensas. Después de explicar los efectos causales y moderadores de otros elementos, el modelo supone que el desempeño retroalimenta los incentivos y las recompensas, que sirven como reforzamiento para el desempeño futuro.

⁵¹Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional*. España: Juan Carlos Martínez Coll.

Katzell comprobó el modelo integrador con base en datos de 350 trabajadores en tres organizaciones y, en términos generales, halló evidencias que sustentan las relaciones hipotéticas del modelo. Este último proporciona un marco para intervenciones de desarrollo organizacional. Por ejemplo, según el modelo, si se mejora el sistema de incentivos y recompensas en una organización ante los ojos de los empleados, sus actitudes, equidad e influencias percibidas deberán primero mostrar los efectos del cambio. Específicamente, si la intervención es efectiva, las actitudes de los empleados deberán mejorar y aumenta la equidad y las influencias percibidas.⁵²

⁵²Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional*. España: Juan Carlos Martínez Coll.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE METODOLÓGICO

La investigación que se pretendió realizar utiliza un tipo de enfoque cuantitativo de acuerdo a Sampieri, ya que representa un conjunto de procesos secuenciales y probatorios a través de la recolección de datos para corroborar o refutar la hipótesis formulada en el estudio, con base en la medición numérica y el análisis estadístico de los resultados. Parte de una idea que va acortándose y una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, y a partir de ello se construye un marco o una perspectiva teórica⁵³. A su vez es correlacional por que pretende establecer una relación entre las dos variables planteadas en el estudio, es decir las necesidades individuales sociales y la satisfacción laboral, probando que una genera cambios en la otra.

3.2 CENTRO DE TRABAJO

El presente estudio se aplicó al personal del área de Gente y Gestión, del departamento del Centro de Capacitación y Reclutamiento de Personal (CECAP), siendo el Jefe de área el Lic. Serafín Ramírez Figueroa, de una empresa con el concepto de tiendas de conveniencia, en la ciudad de Coatzacoalcos, Ver. Cuyo nombre fiscal es Tiendas Bama S.A. de C.V. el cual se encuentra ubicado en la C. Miguel A. de Quevedo 223, Col. Centro.

Su misión es vender cerveza, refrescos y artículos de conveniencia de una manera eficiente, eficaz, confiable, competitiva y rentable, con los más altos estándares de servicio, generando oportunidades de mejora y riqueza para sus clientes, accionistas, proveedores y para la sociedad.

⁵³Sampieri, R. F. (2010). *Metodología de la investigación*. Mexico: McGraw Hill.

Por otro lado su visión es ser la cadena comercial líder en venta de cervezas y artículos de conveniencia en la localidad en donde se encuentren establecidos, ofreciendo un servicio de calidad, personal capacitado y comprometido con localización, infraestructura y procesos apropiados.

3.3 POBLACIÓN

Tiendas Bama S.A de C.V cuenta con una población total de 678 personas (hasta la quincena del 31 de octubre) entre puestos administrativos y operativos.

Por otro lado en CECAP laboran 17 personas con edades oscilantes entre 21 y 48 años.

Se encuentran seleccionados en 3 departamentos contando con los siguientes puestos y número de empleados:

TABLA 1. DIVISIÓN POR DEPARTAMENTOS DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL DE TIENDAS BAMA S.A DE C.V

DEPARTAMENTO	NÚMERO DE EMPLEADOS	PUESTOS
Nóminas	5	Líder de nóminas. Analista de nóminas
Capacitación	6	Líder de capacitación. Analista de capacitación.
Reclutamiento.	6	Líder de reclutamiento. Analista de reclutamiento.

Los empleados pertenecientes al departamento de Nóminas laboran en la Agencia Corona, ubicada en Av. Transístmica Km 7.5, No. 102 B-A, Col. Tierra Nueva

3.4 MUESTRA

La población seleccionada constituye un tipo de muestra no probabilística ya que se seleccionó únicamente a los individuos que pertenecen al departamento de Centro de Capacitación y Reclutamiento de Personal (10 de los 12, ya que una se encuentra incapacitada por embarazo y una más se encuentra realizando el presente proyecto de investigación), ello debido a que comparten la misma ubicación de centro de trabajo y por ende el mismo ambiente laboral, por lo que influyen sobre ellos factores similares.

De la población muestra 3 son mujeres y 7 son hombres, de los cuales 4 están casados y 3 tienen hijos. El resto son solteros y uno de ellos tiene un hijo.

3.5 MÉTODOS

3.5.1 TEÓRICO

Como método teórico se pretendió utilizarla lógica deductiva ya que se analizó la información partiendo de lo general a lo particular (de las leyes y teoría a los datos)⁵⁴, es decir se recurrió a la revisión de teoría en la bibliografía correspondiente y después se comparó con los datos obtenidos a través de la aplicación de pruebas psicométricas.

⁵⁴Sampieri, R. F. (2010). *Metodología de la investigación*. Mexico. McGraw Hill.

Por otro lado se hizo uso del método sintético ya que además, la información recabada no se encontraba ordenada en un patrón particular, contrario a ello fue seleccionada en base a poder sustentar la hipótesis planteada al inicio de la presente investigación, y posterior a ello se organizó para poder ser comprendida.

3.5.2 INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN

Para evaluar las variables Percepción de la Satisfacción de Necesidades y Satisfacción laboral se hizo uso de los siguientes instrumentos:

1) Para evaluar el cubrimiento de Necesidades, se utilizó el Diagnóstico de Calidad de Clima Organizacional, tomando en cuenta el factor Necesidades.⁵⁵

La prueba ha sido objeto de diversas modificaciones, utilizando para esta investigación el propuesto por Álvarez, quien realizó un análisis psicométrico a la prueba original elaborada por cruz y ramos (1989), la cual fue estudiada por Cuautle en 1993. De esta manera la prueba final está compuesta por 11 factores que incluyen un total de 124 reactivos, los cuales se muestran en la tabla 2.

Tiene 5 opciones de respuesta: TDA (Totalmente de Acuerdo), DA (De Acuerdo), MOM (Más o Menos), ED (En Desacuerdo), y TED (Totalmente en Desacuerdo).

El Factor Necesidades, cuyos reactivos fueron seleccionados para este estudio provienen del cuestionario Escala de Necesidades o PNSQ, diseñado por Porter en 1961 el cual obtiene información sobre las necesidades motivacionales derivadas de la Teoría de Motivación Humana, descrita por Maslow en 1954, omitiendo las necesidades fisiológicas para en su lugar añadir la de Autonomía. El

⁵⁵ Álvarez, Y. (2000). *Influencia del Clima Organizacional en el Estrés Laboral. Tesis inédita*. Puebla. Universidad de las Américas.

cuestionario original ha sido extensamente usado para investigar las necesidades de los trabajadores en el comercio y la industria. De esta manera las necesidades que mide son: Necesidad de seguridad, Necesidad Social, Necesidad de Estima, Necesidad de Autonomía y Necesidad de Auto-actualización.⁵⁶ El presente estudio enfocará el grado de importancia en la Necesidad Social.

TABLA 2. FACTORES QUE MIDE LA PRUEBA SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL

FACTORES	REACTIVOS
F1. Liderazgo	28, 48, 49,55, 56, 57, 58, 60, 61, 62, 63, 76, 79, 80, 92, 99.
F2. Comunicación	2, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18.
F3. Administración de Recursos Humanos	41, 44, 67, 70, 75, 82, 85, 86, 89.
F4. Colaboración	30, 33, 39, 40, 51, 53, 54.
F5. Satisfacción	93, 100, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 114, 115, 117, 118, 119, 121, 122.
F6. Calidad	81, 88, 100, 101, 102.
F7. Innovación y Cambio	6, 32, 34, 61, 65, 66, 76.
F8. Productividad y Resultados	42, 73, 77, 87, 91, 95, 96, 97, 98.
F9. Necesidades.	19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26,38, 71, 72, 73.
F10. Roles	1, 3, 4, 5, 27, 28, 35, 36, 37.
F11. Integración	43, 46, 47, 68.

⁵⁶ Álvarez, Y. (2000). *Influencia del Clima Organizacional en el Estrés Laboral. Tesis inédita*. Puebla. Universidad de las Américas.

2) Satisfacción Laboral: Se utilizó el Cuestionario de Satisfacción en el Trabajo, creado por Medina, Barry e Indjeian en 1993⁵⁷. Consta de 50 enunciados que representan los factores a medir:

- Trabajo.
- Responsabilidad.
- Crecimiento y Desarrollo.
- Logro.
- Reconocimiento.

Su escala de evaluación es de tipo Likert. El puntaje máximo a obtener es de 200 y las opciones de respuesta son:

- 1 = Totalmente en Desacuerdo (TD)
- 2 = Desacuerdo (D)
- 3 = Acuerdo (A)
- 4= Totalmente de Acuerdo (TDA)

3) Se aplicó la Escala de Motivaciones Psicosociales de J.L Fernández – Seara, el cual proporciona información en relación con 6 áreas motivacionales y cinco componentes de las mismas, sobre todo en al ámbito laboral.

Se diseñó para evaluar el sistema motivacional del sujeto, proponiendo un modelo en que las motivaciones se conceptualizan como un sistema dinámico en el que se incluyen aspectos estructurados en cinco componentes básicos⁵⁸:

1. Nivel de activación y necesidad;
2. Valor del incentivo de cada sujeto;
3. Nivel de expectativa;

⁵⁷Arellano, C. (2004). *Satisfacción laboral. Tesis inédita*. Puebla. Universidad de las Américas.

⁵⁸Fernández, J. (1996). *Escala de Motivaciones Psicosociales MPS*. España. TEA.

4. Nivel de ejecución;
5. Nivel de satisfacción.

La Escala va a incluir aspectos motivacionales tales como:

- A) Afiliación. Personas preocupadas por el establecimiento y el mantenimiento de una relación positiva con otras personas.
- B) Pertenencia de grupo. Necesidad humana de pertenecer y de ser considerado como miembro significativo de un grupo.
- C) Estima. Aprecio y respeto por parte de los demás.
- D) Reconocimiento social. Aprobación de su trabajo y esfuerzo por parte de los demás.
- E) Autoestima. Valoración personal que tiene el sujeto acerca de sí mismo.
- F) Realización. Necesidad de desarrollar continuamente las capacidades propias y de sentirse creativo en el sentido más amplio.
- G) Iniciativa. Posibilidad de que el sujeto proponga o haga algo.
- H) Logro. Deseo general de alcanzar algún resultado por excelencia superándose a sí mismo o a otros.
- I) Poder. Hace referencia a personas que están emocionalmente preocupadas por conseguir o mantener medidas o normas que permitan influir sobre otras personas.
- J) Seguridad. Búsqueda de la estabilidad en las relaciones afectuosas y en la actividad profesional.

De acuerdo a esta prueba, los motivos psicosociales básicos aluden a los siguientes factores:

- As: Aceptación e integración social. Mide la necesidad de relaciones afectivas (de diferente índole con otras personas). Al sujeto le gusta estar con amigos y personas en general. Incluye los motivos de afiliación, pertenencia al grupo y afiliación social.
- Rs: Reconocimiento social. La persona busca aprobación social y estima por parte de los demás, tanto por sus esfuerzos como por su valía personal. Tiende a buscar prestigio personal y profesional.
- Ac: Autoestima o autoconcepto. Valoración personal y confianza en sí mismo.
- Ad: Autodesarrollo. Mide la necesidad y tendencia humana a desarrollar las capacidades personales, realizar proyectos y proponerse nuevas metas en la vida.
- Po: Poder. Se trata de la preocupación que la persona tiene por conseguir prestigio y éxitos profesionales y, al mismo tiempo, de buscar los medios y condiciones para influir y dirigir a otras personas. Aspiran a alcanzar un estatus (social, profesional, económico...) elevado que le permita dominar y dirigir de alguna manera a los demás.
- Se: Seguridad. Búsqueda de estabilidad psíquica en base a las circunstancias que le rodean: familiares, laborales y sociales.

Los factores que competen la descripción de la presente investigación son el de Reconocimiento social y poder.

Los aspectos que evalúa la escala son cinco y se denominan así:

- Act: Nivel de activación motivacional. Se considera como el factor motivante o acción activadora de la conducta. Se trata de elementos impulsores hacia la acción, pero no direccionales. Alude al estado de alerta o activación general que determina el comportamiento dirigido a la consecución de unas metas.
- Exp: Nivel de expectativa. Anticipación cognitiva por parte del sujeto acerca de la probabilidad de alcanzar un éxito (o fracaso) en una determinada tarea. Es la probabilidad percibida de que haciendo un determinado esfuerzo se alcanzará un determinado incentivo o recompensa. Existe, pues, una relación entre incentivo y expectativa, por una parte, y entre expectativa y nivel de satisfacción.
- Eje: Nivel de ejecución. Cantidad de esfuerzo que un individuo pone en práctica para la consecución de unas metas. Desempeño de las tareas en una situación dada. Relación entre el nivel de activación, el valor de la recompensa y la eficacia.
- Inc: Valor de los incentivos. Se trata de la valoración atribuida a hechos, acciones y situaciones que pueden motivar la conducta. También se puede entender como la importancia que el sujeto le atribuye o concede a ciertos factores externos.
- Sat: Nivel de satisfacción. Grado según el cual los incentivos corresponden o superan el nivel de aspiración que el individuo juzga todo o inadecuado. Por lo tanto el nivel de aspiraciones funciona como regulador del éxito o fracaso.

En el presente estudio compete la descripción de los componentes del Nivel de expectativa, incentivos y satisfacción.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

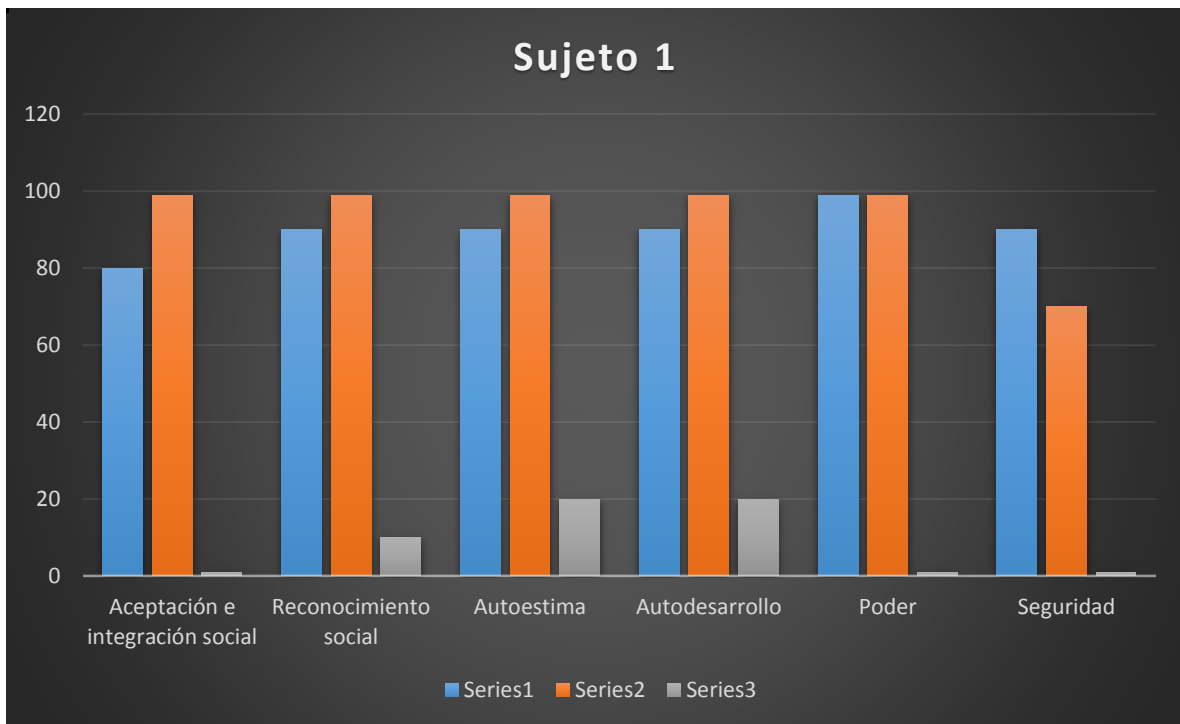
4.1 DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS

A continuación se muestran los resultados obtenidos en los instrumentos aplicados a los trabajadores del Centro de Capacitación y Reclutamiento de Personal de Tiendas Bama S.A de C. V

4.1.1 GRÁFICAS Y DESCRIPCIÓN DE LA ESCALA DE MOTIVACIONES PSICOSOCIALES

Los siguientes gráficos muestran los resultados obtenidos en la Escala de Motivaciones Psicosociales de manera individual, además se describen únicamente los resultados obtenidos en los factores de Reconocimiento Social y Poder.

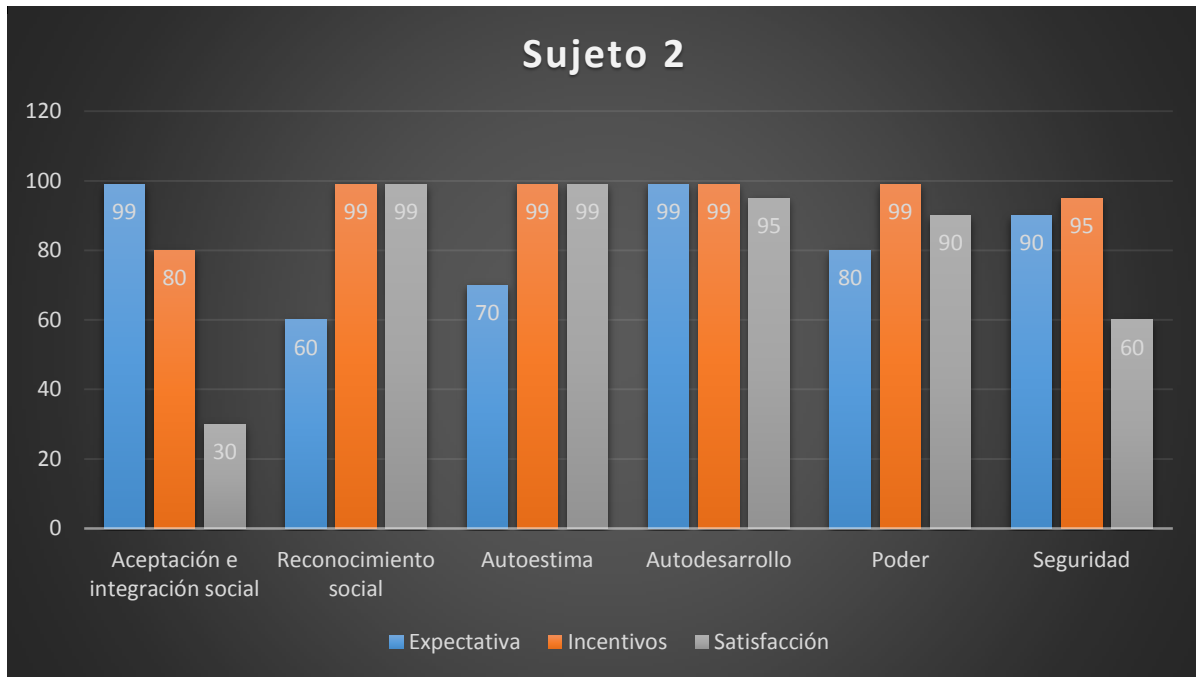
GRÁFICA 1.



Los resultados obtenidos que muestra la Gráfica 1 demuestran que el Sujeto 1 tiene un percentil del 99% en cuanto al nivel de Expectativa en el factor de Reconocimiento Social, lo cual significa que anticipa tener éxito en dicho rubro. Además atribuye un 99% de importancia a los Incentivos que proporciona la empresa en cuanto al Reconocimiento social y por último el nivel de Satisfacción presente un percentil bajo (10%) lo cual refiere que no se siente satisfecho con el Reconocimiento Social que obtiene en el lugar donde labora.

Por otro lado se muestra que el Sujeto 1 tiene un percentil del 99% en cuanto al nivel de Expectativa en el factor de Poder, lo cual significa que anticipa o espera tener éxito en conseguir prestigio y éxitos profesionales así como al dirigir e influir en otras personas. Además atribuye un 99% de importancia a los Incentivos que proporciona la empresa y el puesto que desempeña en el factor Poder. La mayor discrepancia se encuentra en el nivel de Satisfacción, la cual presenta un percentil bajo (1%) lo cual refiere que no se siente satisfecho con el Poder que obtiene en el lugar donde labora.

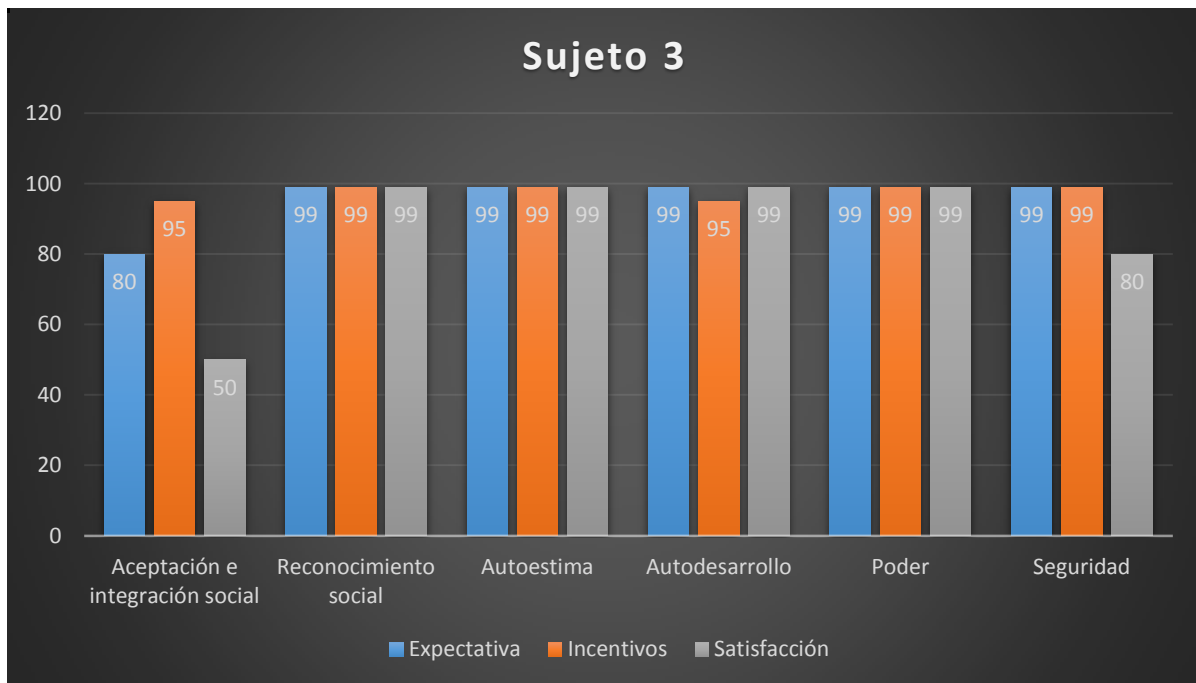
GRÁFICA 2.



El Sujeto 2 tiene un percentil del 99% superior a la media en cuanto nivel de Expectativa lo cual significa que a veces anticipa obtener Reconocimiento Social. Atribuye un 99% de importancia a los reforzadores (Incentivos) que proporciona la empresa en cuanto al Reconocimiento social y por último el nivel de Satisfacción presente un percentil del 99% lo cual refiere que se siente satisfecho con el Reconocimiento Social que obtiene en el lugar donde labora.

Por otro lado tiene un percentil del 80% en cuanto al nivel de Expectativa en el factor de Poder, lo cual significa que anticipa o espera tener éxito en conseguir prestigio y éxitos profesionales así como al dirigir e influir en otras personas. Los Incentivos que proporciona la empresa y el puesto que desempeña en el factor Poder presentan percentil del 99%. El nivel de Satisfacción tiene un percentil del 90% lo cual refiere que se siente satisfecho con el Poder que obtiene en el lugar donde labora.

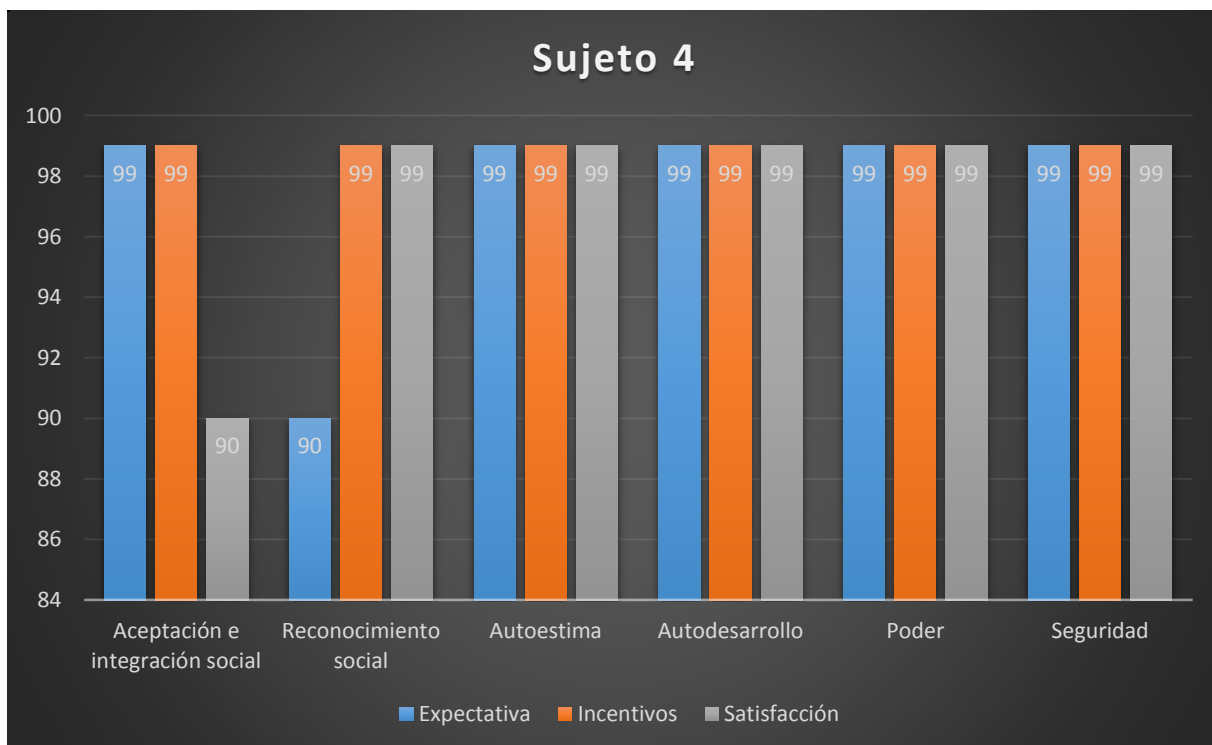
GRÁFICA 3.



En la Gráfica 3 se observa un percentil del 99% superior a la media en cuanto nivel de Expectativa, Incentivos y Satisfacción en el factor de Reconocimiento Social, por lo tanto refiere que anticipa obtener Reconocimiento Social y atribuye alto grado de importancia a los reforzadores que proporciona la empresa además se siente satisfecho con el Reconocimiento Social que obtiene en el lugar donde labora.

Por otro lado obtuvo un percentil del 99% en cuanto al nivel de Expectativa, Incentivos y Satisfacción en el factor de Poder, lo cual significa que anticipa o espera tener éxito en conseguir prestigio así como al dirigir e influir en otras personas. Está de acuerdo con los reforzadores que le proporcionan y se siente satisfecho con el grado de dominio que obtiene en el lugar donde labora.

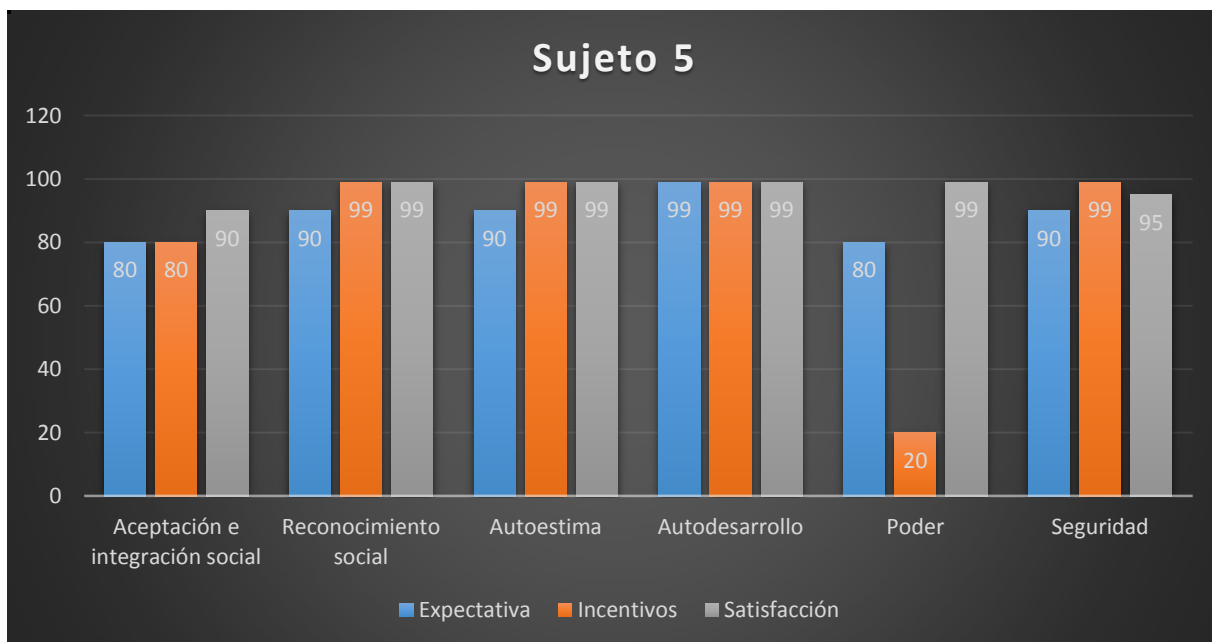
GRÁFICA 4.



La Gráfica 4 demuestra un percentil del 90% en el nivel de Expectativa y del 99% en los niveles de Incentivos y Satisfacción, los cuales son superiores a la media en el factor de Reconocimiento Social indicando que espera o anticipa ser reconocido socialmente y atribuye un alto grado de importancia a los reforzadores que proporciona la empresa además se siente satisfecho con el Reconocimiento Social que obtiene en el lugar donde labora.

Por otro lado obtuvo un percentil del 99% en cuanto al nivel de Expectativa, Incentivos y Satisfacción en el factor de Poder, siendo éste un percentil muy elevado lo cual significa que anticipa o espera tener éxito en conseguir prestigio y éxitos profesionales así como al dirigir e influir en otras personas. En su caso particular está de acuerdo con los reforzadores que le proporcionan y se siente satisfecho con el grado de dominio que obtiene en el lugar donde labora.

GRÁFICA 5.

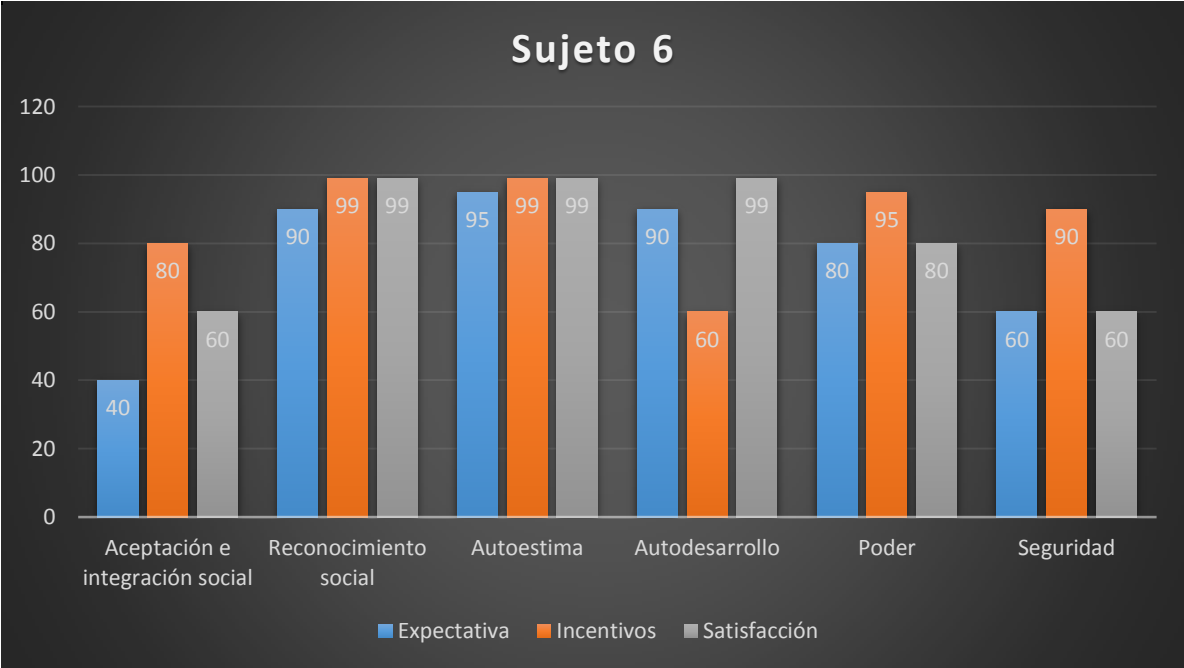


Los resultados obtenidos en la Gráfica 5 muestran que el Sujeto 5 obtuvo un percentil del 90% en el nivel de Expectativa y del 99% en los niveles de Incentivos y Satisfacción, los cuales son superiores a la media en el factor de Reconocimiento Social indicando que espera o anticipa ser reconocido socialmente y atribuye un alto grado de importancia a los reforzadores que proporciona la empresa además se siente satisfecho con el Reconocimiento Social que obtiene en el lugar donde labora.

Por otro lado obtuvo un percentil del 80% en cuanto al nivel de Expectativa en el factor de Poder, lo cual significa que anticipa o espera tener éxito en conseguir prestigio y éxitos profesionales así como al dirigir e influir en otras personas. Sin embargo atribuye un 20% de importancia a los Incentivos que proporciona la empresa y el puesto que desempeña en el factor Poder, infiriendo que no le son suficientes, pero a pesar de ello el nivel de Satisfacción, el cual presenta un

percentil del 99% , refiere que se siente satisfecho con el Poder que obtiene en el lugar donde labora.

GRÁFICA 6.

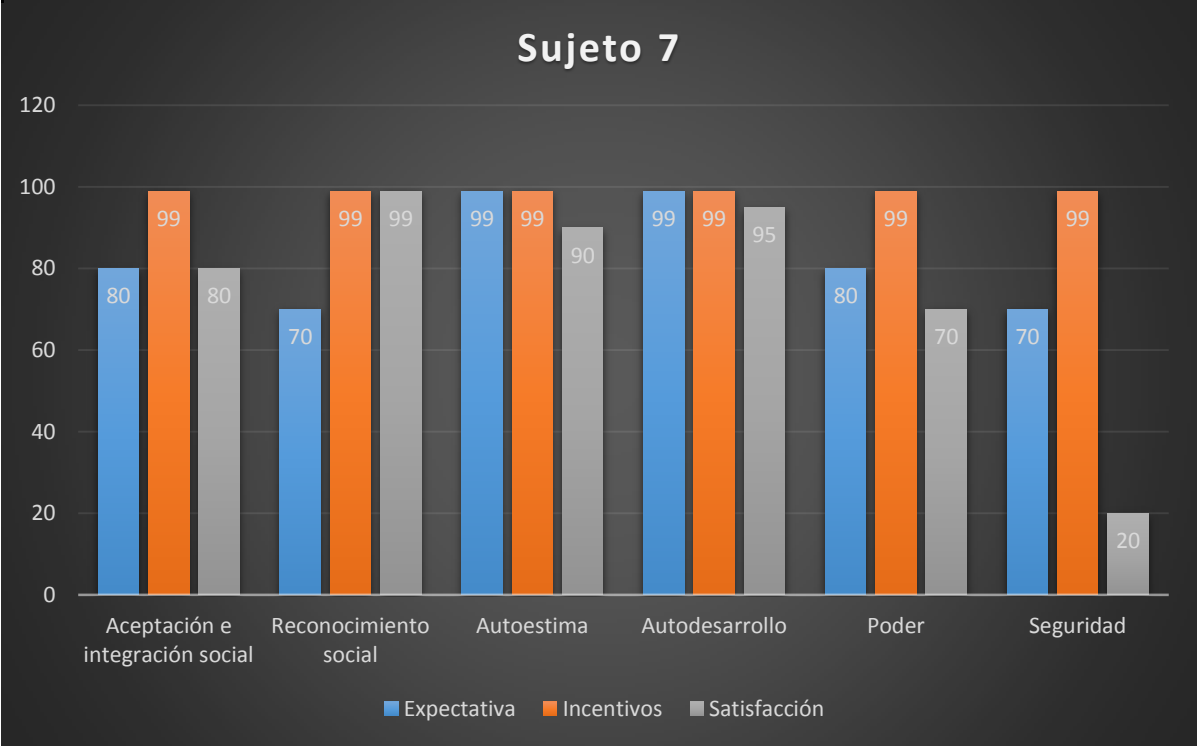


Se aprecia un percentil del 90% en el nivel de Expectativa y del 99% en los niveles de Incentivos y Satisfacción, los cuales son superiores a la media en el factor de Reconocimiento Social indicando que espera o anticipa ser reconocido socialmente y atribuye un alto grado de importancia a los reforzadores que proporciona la empresa además se siente satisfecho con el Reconocimiento Social que obtiene en el lugar donde labora.

Tiene un percentil del 80% en cuanto al nivel de Expectativa en el factor de Poder, lo cual significa que anticipa o espera tener éxito en conseguir prestigio y éxitos profesionales así como al dirigir e influir en otras personas. Atribuye un 95% de importancia a los Incentivos que proporciona la empresa y el puesto que desempeña en el factor Poder, y en el nivel de Satisfacción presenta un percentil

del 80% indicando que se siente satisfecho con el Poder que obtiene en el lugar donde labora.

GRÁFICA 7.

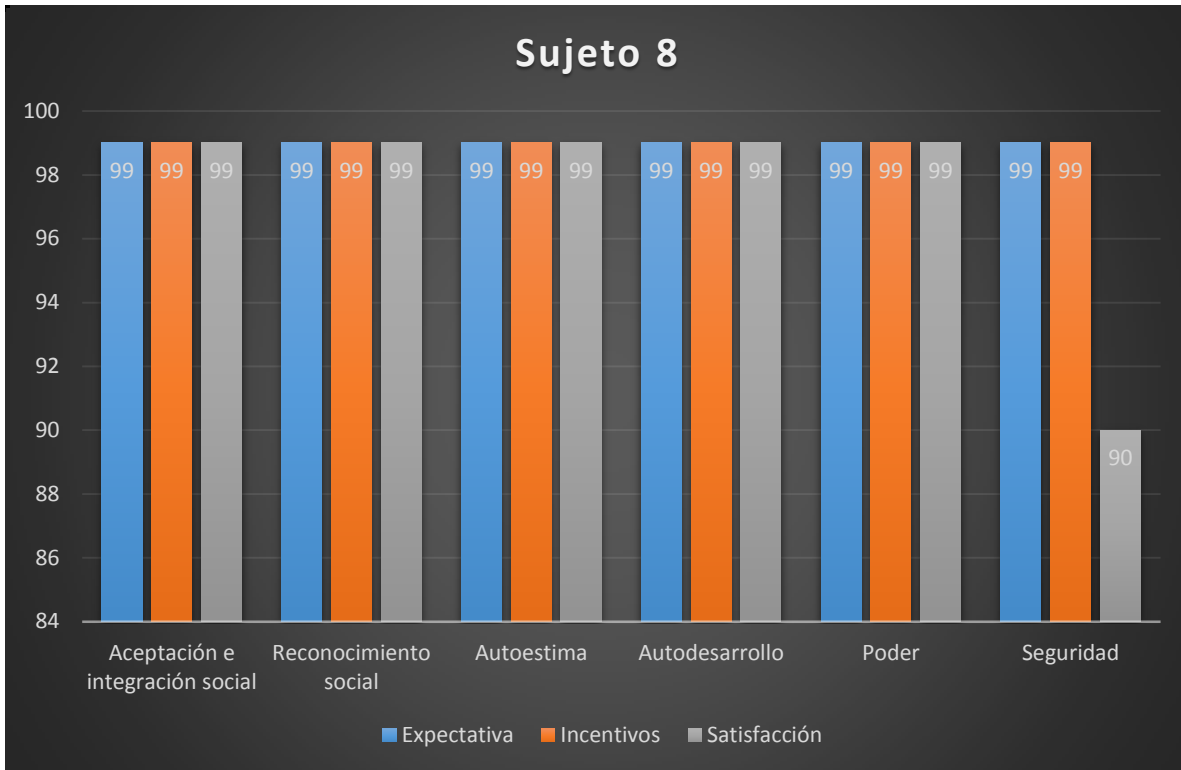


Se puede observar en la presente gráfica un percentil del 70% en el nivel de Expectativa y del 99% en los niveles de Incentivos y Satisfacción, los cuales son superiores a la media en el factor de Reconocimiento Social indicando que espera o anticipa ser reconocido socialmente y atribuye un alto grado de importancia a los reforzadores que proporciona la empresa además se siente satisfecho con el Reconocimiento Social que obtiene en el lugar donde labora.

Tiene un percentil del 80% en cuanto al nivel de Expectativa en el factor de Poder, lo cual significa que anticipa o espera tener éxito en conseguir prestigio y éxitos profesionales así como al dirigir e influir en otras personas. Atribuye un 99% de importancia a los Incentivos que proporciona la empresa y el puesto que desempeña en el factor Poder, y en el nivel de Satisfacción presenta un percentil

del 70% indicando que se siente satisfecho con el Poder que obtiene en el lugar donde labora.

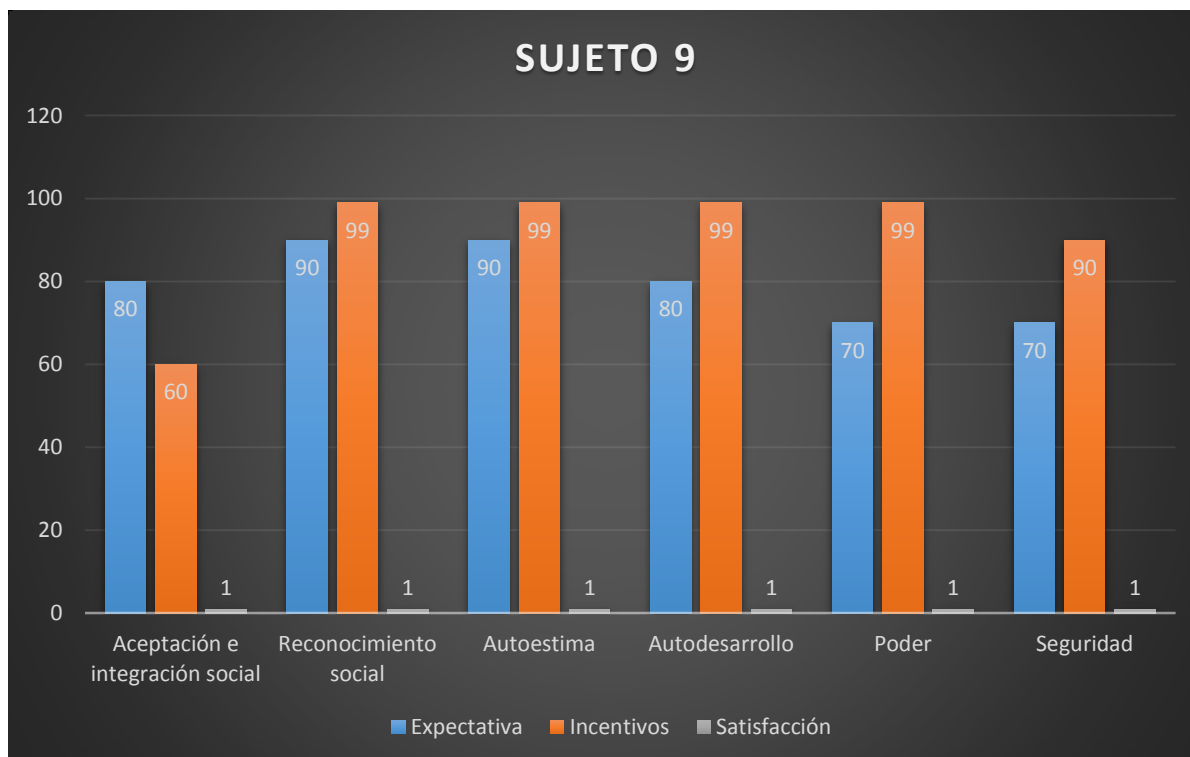
GRÁFICA 8.



La Gráfica 8 muestra un percentil del 99%, superior a la media en cuanto nivel de Expectativa, Incentivos y Satisfacción en el factor de Reconocimiento Social, por lo tanto refiere que anticipa obtener Reconocimiento Social y atribuye alto grado de importancia a los reforzadores que proporciona la empresa además se siente satisfecho con el Reconocimiento Social que obtiene en el lugar donde labora.

Por otro lado un percentil del 99% en los niveles de Expectativa, Satisfacción e Incentivos en el factor de Poder, indican que anticipa o espera tener éxito en conseguir prestigio y éxitos profesionales así como al dirigir e influir en otras personas. Atribuye alta importancia a los reforzadores que proporciona la empresa y el puesto que desempeña, y se siente satisfecho con el Poder que obtiene en el lugar donde labora.

GRÁFICA 9.

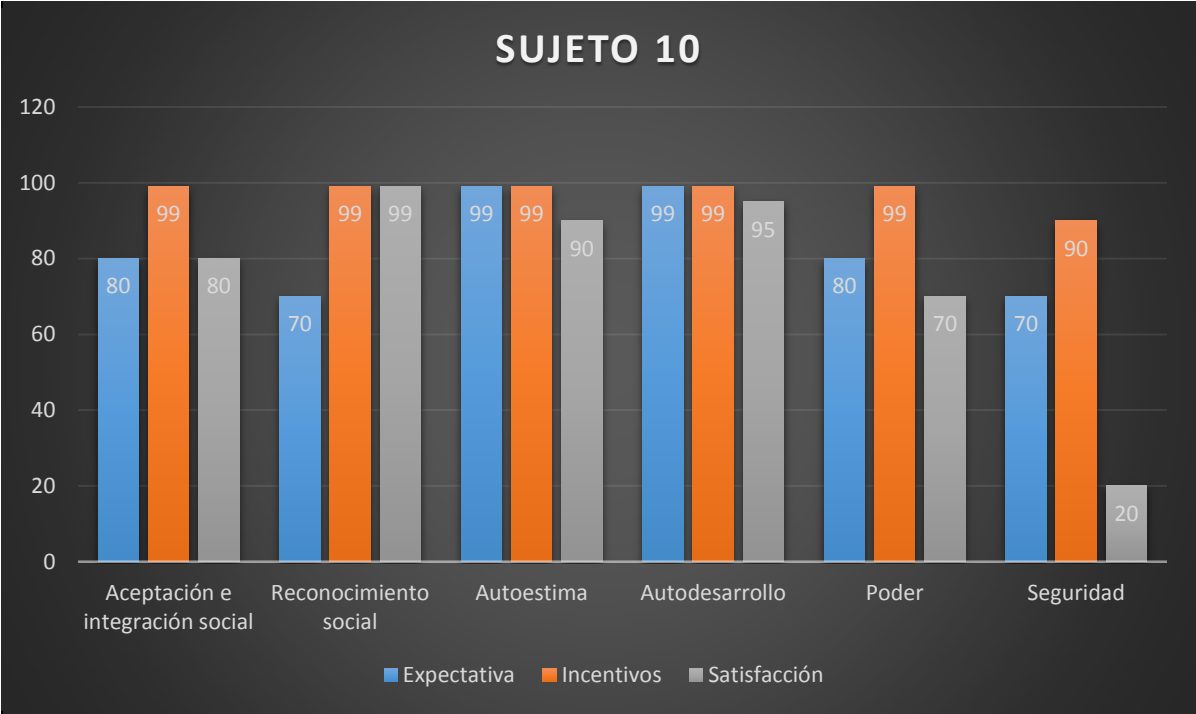


Los resultados obtenidos en la gráfica muestran un percentil del 90% en cuanto nivel de Expectativa en el factor de Reconocimiento Social, lo cual significa que anticipa tener éxito en dicho rubro. Además atribuye un 99% de importancia a los Incentivos que proporciona la empresa en cuanto al Reconocimiento social y por último el nivel de Satisfacción presenta un percentil muy bajo (1%) lo cual refiere que no se siente satisfecho con el Reconocimiento Social que obtiene en el lugar donde labora.

Por otro lado se muestra que el Sujeto 9 tiene un percentil del 70% en cuanto al nivel de Expectativa en el factor de Poder, lo cual significa que anticipa o espera tener éxito en conseguir prestigio y éxitos profesionales así como al dirigir e influir en otras personas. Además atribuye un 99% de importancia a los Incentivos que proporciona la empresa y el puesto que desempeña en el factor Poder. La mayor

discrepancia se encuentra en el nivel de Satisfacción, la cual presenta un percentil bajo (1%) lo cual refiere que no se siente satisfecho con el Poder que obtiene en el lugar donde labora.

GRÁFICA 10.

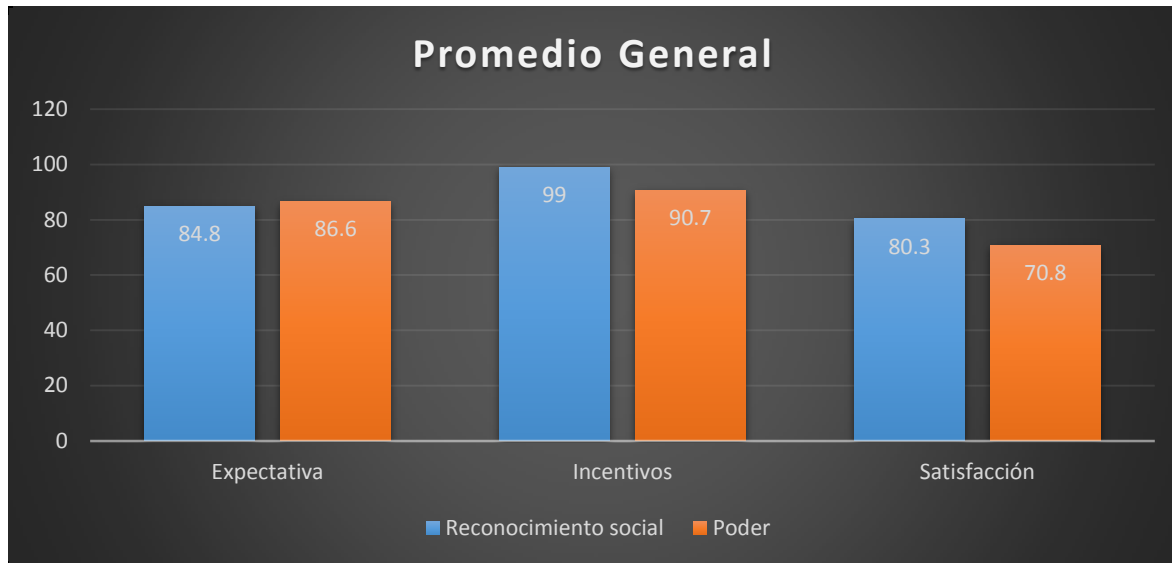


En ésta gráfica se muestra que el Sujeto 10 obtuvo un percentil del 70% en el nivel de Expectativa y del 99% en los niveles de Incentivos y Satisfacción, los cuales son superiores a la media en el factor de Reconocimiento Social indicando que espera o anticipa ser reconocido socialmente y atribuye un alto grado de importancia a los reforzadores que proporciona la empresa además se siente satisfecho con el Reconocimiento Social que obtiene en el lugar donde labora.

Tiene un percentil del 80% en cuanto al nivel de Expectativa en el factor de Poder, lo cual significa que anticipa o espera tener éxito en conseguir prestigio y éxitos profesionales así como al dirigir e influir en otras personas. Atribuye un 99% de importancia a los Incentivos que proporciona la empresa y el puesto que desempeña en el factor Poder, y en el nivel de Satisfacción presenta un percentil

del 70% indicando que se siente satisfecho con el Poder que obtiene en el lugar donde labora.

GRÁFICA 11. RESULTADOS TOTALES DE LA ESCALA DE MOTIVACIONES PSICOSOCIALES



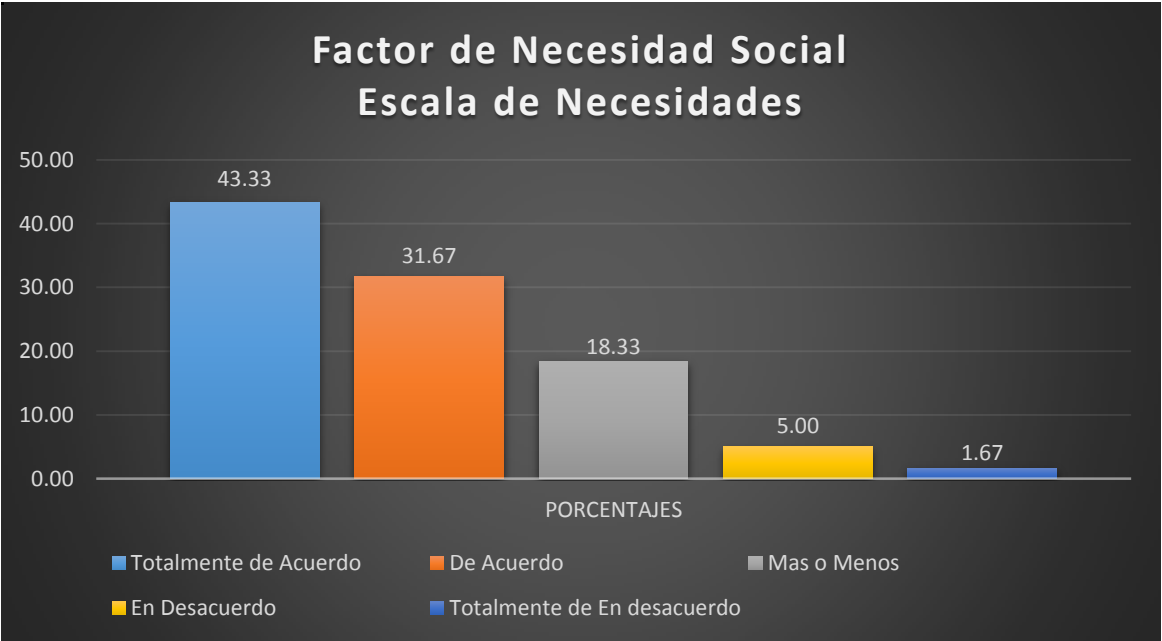
En la gráfica 11 correspondiente al promedio general, se observa que el 84.8% de los sujetos de investigación anticipan tener aprobación social. El 99% atribuye mucha importancia a los incentivos que tienen que ver con el reconocimiento social, tales como la reputación, la fama y lo que puedan pensar de ellos. Y el 80.3% se siente satisfecho con los incentivos que les brindan en cuanto al reconocimiento social.

Por otro lado el 86.6% de los sujetos espera tener poder a través del trabajo en el que se encuentran. El 90.7% valora positivamente el poder que le da la empresa, sin embargo se observa que el 70.8% se siente satisfecho con el poder que le brinda.

4.1.2 GRÁFICAS Y DESCRIPCIÓN DE LA ESCALA DE NECESIDADES

El siguiente gráfico muestra los resultados obtenidos en la Escala de Necesidades en cuanto a los resultados obtenidos en el Factor de Necesidad Social.

GRÁFICA 12. RESULTADOS TOTALES DE LA ESCALA DE NECESIDADES, FACTOR DE NECESIDAD SOCIAL.

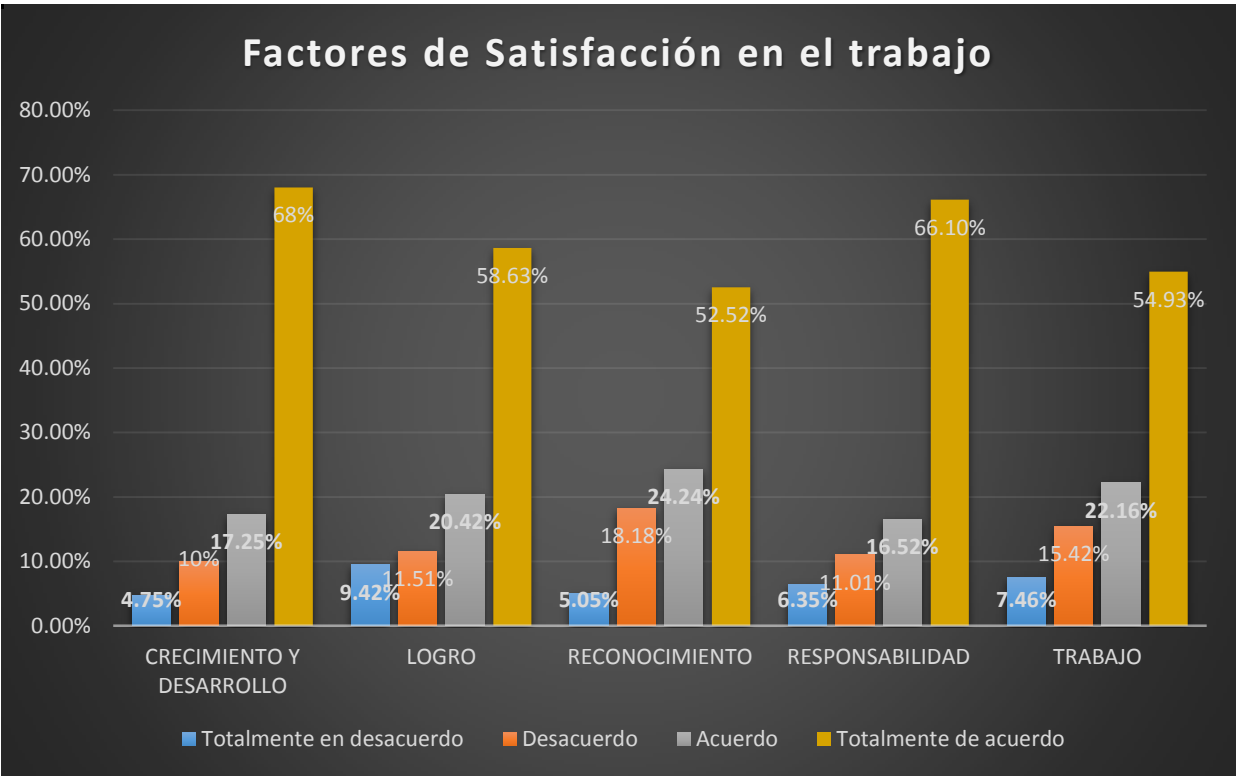


Todos los datos representados en ésta gráfica muestran que los trabajadores del Centro de Capacitación y Reclutamiento de Personal de Tiendas Bama S.A de C.V se encuentran Totalmente de acuerdo con los incentivos que les da la empresa los cuales les permiten satisfacer sus necesidades individuales sociales. Cabe destacar que tan sólo el 1.67% de ellos estuvo en desacuerdo, mostrando así que los resultados son favorables.

4.1.3 GRÁFICAS Y DESCRIPCIÓN DE LA ESCALA DE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

Los siguientes gráficos muestran los resultados totales obtenidos en la Escala de Satisfacción en el Trabajo.

GRÁFICA 13. RESULTADOS TOTALES DE LA ESCALA DE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO



En la presente gráfica se puede observar que la mayoría de los trabajadores del Centro de Capacitación y Reclutamiento de Personal de Tiendas Bama S.A de C.V se encuentran satisfechos en el trabajo. El factor con mayor porcentaje es el de Crecimiento y Desarrollo, con un porcentaje del 68%. El factor Responsabilidad obtuvo un porcentaje del 66.10%, seguido de Logro con un 58.63%. En penúltimo

lugar de satisfacción está el factor Trabajo con 54.93% y por último el factor de Reconocimiento con un 52.52%.

Sin embargo el factor que posee el mayor porcentaje de respuestas Totalmente en Desacuerdo con un 9.42% es el factor de Logro, indicando que una minoría siente que no ha alcanzado suficientes logros en la empresa.

CONCLUSIÓN

Los objetivos planteados en el presente trabajo fueron resueltos de manera satisfactoria, siendo uno de ellos el identificar las necesidades individuales de acuerdo a los representantes de las Teorías de la motivación organizacional, con la finalidad de tener bases que pudieran sostener la presente conclusión. Las Teorías fueron analizadas de manera rigurosa.

Otro de los objetivos específicos involucraba conocer si los trabajadores se encuentran satisfechos laboralmente. A partir de los resultados obtenidos con los instrumentos de evaluación se pudo conocer que los porcentajes resultaron a favor, lo cual muestra que se encuentran satisfechos laboralmente en cuanto al crecimiento y desarrollo que obtienen a través de la empresa, logros, responsabilidades y trabajo que realizan, así como el poder y el reconocimiento social que obtienen a través de ésta.

La Satisfacción Laboral según Peiró es la actitud ante el trabajo que representa una predisposición a responder de forma favorable o desfavorable a personas u objetos del entorno, es un estado preparatorio, una conducta previa del comportamiento⁵⁹, por lo tanto a mayor satisfacción en el trabajo, mejores resultados se obtienen.

Por otro lado, los resultados correspondientes al cubrimiento de la Necesidad Individual Social, lo cual tiene que ver con el seguimiento de uno de los objetivos específicos planteados en la presente investigación, mostraron que los trabajadores del Centro de Capacitación y Reclutamiento de Personal de Tiendas Bama S.A de C.V se sienten satisfechos con todo aquél incentivo, bono, utilidad, prestación o parte del salario que les brinda dicha empresa y que con esto ellos logran cubrir sus necesidades individuales sociales. A través de la teoría propuesta por Maslow, se pudo conocer que las necesidades individuales sociales se difunden por mecanismos sociales, principalmente por demostración e imitación, por lo que pueden ser creadas. Las necesidades humanas tienen peculiaridades de gran importancia económica, tal como el hecho de que pueden ser mitigadas o satisfechas por objetos diferentes del inicialmente apetecido en este caso en una empresa a través de gratificaciones.

⁵⁹Peiró, J. G.-R. (1995). *La medida de la satisfacción laboral*. Madrid: Chiado.

Cabe destacar que en la mayoría de las empresas o centros de trabajo no se prioriza la promoción de la calidad de vida de los trabajadores, la mayoría no se interesa en las necesidades de éstos y mucho menos en sus intereses o bienes materiales. Por ello Tiendas Bama S.A de C.V. Tiene un punto a favor, ya que sus trabajadores se encuentran complacidos con lo que la empresa les brinda.

Los instrumentos de evaluación que fueron aplicados permitieron recabar información acerca de dos variables: la satisfacción laboral y el cubrimiento de las necesidades individuales sociales. Al homologar los datos obtenidos se puede concluir que los trabajadores del Centro de Capacitación y Reclutamiento de Personal de Tiendas Bama S.A de C.V. cubren sus necesidades individuales sociales y así mismo se sienten satisfechos en el trabajo.

Los porcentajes de los resultados de los instrumentos comprueban que es posible adjudicar relaciones entre ambas variables. Se pudo conocer que gran parte de la satisfacción laboral que ellos presentan se debe a que su empleo les permite cubrir la mayoría de sus necesidades individuales sociales. Por tanto se concluye que la hipótesis fue aprobada con ayuda de los instrumentos que fueron aplicados para realizar el presente trabajo de tesis.

PROPUESTA

Actualmente la empresa está sufriendo muchos cambios debido a que se han asociado con Ab InBev, la cual es una compañía multinacional de bebidas y cervezas establecida en Leuven Bélgica.

Tiendas Bama S.A de C.V. tiene un gran interés en implementar el programa de excelencia en ventas de Ab Inbev, con motivo de mejorar procesos y estrategias. Dicho programa tiene por nombre MEX.

El MEX propone que se trabaje a través de la imposición de objetivos (dependiendo de los puestos), los cuales serán medidos con KPI's (key Performance Indicator, es decir, Indicador de Claves de Desempeño). Dichos indicadores evalúan el éxito de una organización o de una actividad en particular. Tiendas Bama S.A de C.V planea trabajar en base a KPI's, sin embargo no hay la intención de recompensar a los trabajadores si éstos son exitosos al cumplirlos.

Los resultados que se obtuvieron durante la presente investigación, indicaron que los trabajadores se encuentran conformes con las recompensas que obtienen a través de su trabajo, sin embargo algunos casos aislados tenían sus reservas, por lo que podría esperarse que en cierto momento se altere su satisfacción laboral y por ende el rendimiento del trabajo en la empresa.

Por tal razón la propuesta del presente trabajo de tesis es de mantenimiento, ya que si bien no hay problemas, puede haberlos en un futuro. Se propone que si se va a trabajar bajo ciertos estándares de calidad, y con la meta de cubrir los KPI's que se le impongan a cada departamento y más específicamente a cada puesto, entonces la empresa debería de dar bonos o recompensas a los trabajadores que los cumplan.

William Ouchi publicó la teoría Z en 1981. La teoría Z sostiene que las condiciones precedentes (incentivos, cooperación, proximidad, confianza, etc.) favorecen la intimidad, la participación personal y las relaciones profundas de las personas en el trabajo, y esto a su vez fomenta la confianza entre los empleados;

por ende los empleados entran a un círculo de calidad; un círculo de calidad es un pequeño grupo de empleados del mismo lugar de trabajo que han sido adiestrados para identificar y analizar problemas vinculados a sus propias tareas y una vez completado el análisis y formulada una solución, se presenta a la administración de la empresa las recomendaciones pertinentes. La idea de los círculos de calidad motiva mediante la participación, tratando de satisfacer las necesidades superiores y utilizando los factores motivadores; los empleados obtienen el reconocimiento, asumen responsabilidades, cumplen una labor útil y llegan a comprender mejor a su empresa

Es decir, motivar a los empleados mediante reforzadores como los propuestos en el presente trabajo de tesis ayudaría a crear un círculo de calidad en la empresa en cuestión.

La remuneración y los incentivos contribuyen a la implantación de las estrategias porque dan forma a la conducta de las personas y del grupo. Los planes de recompensas, bien diseñados, son congruentes con los objetivos y la estructura de la organización. Motivan a los empleados para que dirijan su desempeño hacia las metas de la organización. El sistema de recompensas tiene que ser compatible con el carácter arriesgado de la estrategia.

Para la aplicación de la presente propuesta es conveniente mencionar que se deben de tomar en cuenta múltiples aspectos importantes para que se obtengan los resultados esperados, es decir que los trabajadores continúen sintiéndose satisfechos. Tales aspectos, por mencionar algunos, serían:

Que los KPI's que se les asignen a los puestos	Es decir, que fijen metas razonables, en base a los obstáculos y el material con el que cuenta el equipo
--	--

sean realistas	de trabajo para poder realizarlo en tiempo y forma.
Los KPI's tienen que estar dentro de las tareas de un puesto.	Se les deben asignar metas que tengan que ver con el trabajo que realizan, para evitar que un trabajador de cierto departamento lleve a cabo tareas que no tienen nada que ver con el puesto que desempeña.
El estado económico actual de la empresa.	Analizar de qué manera se le puede bonificar el buen desempeño al trabajador sin que ello afecte la economía de la empresa.
Que los bonos y recompensas sean equitativos.	Con motivo de evitar discusiones, riñas e inconformidades entre departamentos, tienen que darse recompensas de forma igualitaria, ya que de otra manera podría generarse más daño a los trabajadores y por ende al estado actual de la empresa.
Encuestas o censos cada determinado tiempo que permitan conocer la satisfacción laboral y el cubrimiento de las necesidades de los trabajadores.	Actualmente no se realizan encuestas en las que se conozcan las opiniones de los trabajadores, lo cual es de vital importancia para poder corregir los errores de las empresas.
Dar retroalimentación.	Es decir, que no sólo se den las recompensas. Es necesario que los trabajadores también reciban comentarios por parte de los puestos al mando, con motivo de que sepan qué deben mejorar y qué deben mantener,

La organización, al establecer un plan de incentivos, se enfrenta a una serie de opciones ¿Se deben dar los bonos en forma de efectivo o de acciones? ¿Cómo se medirán los resultados? ¿Cuánta discreción tendrán los gerentes para conceder

los bonos? ¿Cuál será el monto de los bonos? La idea es acoplar el programa a los objetivos de la organización. Los planes de incentivos pueden fomentar la toma de decisiones a corto o largo plazo, asumir mayores o menores riesgos, mayor o menor cooperación con otros gerentes y otros aspectos semejantes. Hay que reconsiderar las recompensas ya que en la actualidad, muchas empresas dependen de sus sistemas de recompensas para que les ayuden a implementar sus estrategias. Las recompensas y los incentivos son una parte dominante de la vida de las organizaciones al igual que desempeñan un papel importante en la sociedad en general. La idea central es que las personas adoptan una conducta porque esta les producirá recompensas, además conforme ha ido evolucionando el concepto de la implantación de la estrategia, muchas personas han argumentado que es necesario ligar la consecución y la implantación de metas y plan estratégico a un sistema específico de recompensas.

Antes de implementar cambios en una empresa, es necesario que se les dé a conocer a los trabajadores todo lo que ello involucrará, por lo que se recomendaría que se les explicaran los beneficios de llevar a cabo el trabajo en base al reconocimiento del logro de metas, de ésta forma ellos sentirán que se les toma en cuenta, además de explicarles cómo se llevaría a cabo y los objetivos que se pretenden alcanzar mediante dicha forma de trabajo.

De esta forma los trabajadores no sentirán que dan lo mejor de sí a la empresa y siguen sus políticas sin recibir nada a cambio, y puede esperarse que se sentirán más motivados y satisfechos si se les da un reconocimiento como resultado de la labor que llevan día a día, además se fomentaría el trabajo en equipo y la buena comunicación.

Si bien ésta propuesta está enfocada en mejorar el estado actual de Tiendas Bama S.A de C.V, no se limita a su aplicación únicamente en dicha empresa,

puesto que ésta forma de trabajo puede ser bien acoplada en cualquier organización. Sólo basta con analizar el estado actual de la estructura, la viabilidad de llevarlo a cabo y de ajustar los objetivos y KPI's en base a la empresa y a los puestos de trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Álvarez, Y. (2000). *Influencia del Clima Organizacional en el Estrés Laboral*. Tesis inédita. Puebla: Universidad de las Américas. 99 - 101.

Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional*. España: Juan Carlos Martínez Coll. 112 - 114.

Arellano, C. (2004). *Satisfacción laboral*. Tesis inédita. Cholula, Puebla: Universidad de las Américas. 87 - 89.

Cofer, C., & Appley, M. (1978). *Psicología de la motivación. Teoría e Investigación*. México: Trillas. 137-139; 142 - 145.

- Fernandez, E., Del Brío, J., & Junquera, B. (2008). *Iniciación a los negocios. Aspectos directivos*. Madrid, España: Paraninfo 148 - 149; 151 - 153.
- Fernández, J. (1996). *Escala de Motivaciones Psicosociales MPS*. España: TEA. 111 - 113.
- Flores, C., Martínez, J., & Padilla, A. (2006). *La economía. Virtudes e inconvenientes: manual básico para no economistas*. Chile: RIL Editores. 135 - 140.
- Furnham, A. (2006). *Psicología Organizacional. El Comportamiento del Individuo en las Organizaciones*. México, D.F.: Oxford. 98 - 101.
- Galán, J. (2006). *Diseño Organizativo*. España: S.A. EDICIONES PARANINFO. 76 - 80.
- García , A., & Bòria, S. (2006). *Los nuevos emprendedores: Creación de nuevas empresas en el Siglo XXI*. Barcelona, España: Edicions Universitat. 201 - 205.
- Garzón, M. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Colombia: Universidad del Rosario. 150 -153.
- González, L. (2001). *Satisfacción y motivación en el trabajo*. México: Ediciones Díaz Santos. 78 - 80; 115 - 116.
- Hernandez, Z., Martínez, H., Rojas, J., Ramírez, J., & Meza, o. (2014). *Administración de proyectos*. Mexico: Grupo Editorial Patria.132 - 135.
- Nelson, B. (1997). *1001 formas de recompensas a sus empleados*. Nueva York, Estados Unidos: Gestion 2000. 110 -112.
- Martínez, J. (2001): "*Las necesidades sociales y la pirámide de Maslow*" en *La Economía de Mercado, virtudes e inconvenientes*. 98 - 102.
- Peiró, J. G.-R. (1995). *La medida de la satisfacción laboral*. Madrid: Chiado. 211 - 213.
- Peña, T., Cañoto, R., Yolanda , M., & Santalla de Banderali, Z. (2006). *Una introducción a la Psicología*. Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello. 250 - 253.
- Sampieri, R. F. (2010). *Metodología de la investigación*.Mexico: McGraw Hill. 78.
- Stoner, J. (1996). *Administración*. México.: Pearson. 89-90.
- Werther, W. D. (1996). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill. 112 - 113.

REFERENCIAS DE PUBLICACIONES PERIÓDICAS

García, D. (19 de 01 de 2010). Satisfacción laboral. Una aproximación teórica. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, 1-2. Obtenido de <http://www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm>

Pérez, A. (2008). *RELACIÓN ENTRE MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE EMPRESAS PRESTADORAS DE SALUD DEL MUNICIPIO DE RIOHACHA (COLOMBIA) Y EL MUNICIPIO DE MARACAIBO (VENEZUELA)*. Recuperado el 19 de Enero de 2016, de Publicaciones URBE: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/forumhumanes/article/viewArticle/490/1219>

Puig, M., Sabater, P., & Rodríguez, N. (Julio, Agosto y Septiembre. de 2012). NECESIDADES HUMANAS: EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO. *Aposta. Revista de ciencias sociales*(54), 1 - 3, 5. Recuperado el 14 de 01 de 2016, de <http://www.apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/monpuigllob.pdf>

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

<http://noticias.universia.es/en-portada/noticia/2013/10/01/1052837/piramide-maslow-claves-mantenerte-motivado.html>

http://curso.ihmc.us/rid=1190003420562_995581129_7685/justificacion.pdf

<http://www.ab-inbev.com/about.html>

<http://www.psicologiacientifica.com/satisfaccion-laboral-determinantes/>

http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp_394.pdf

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/446/>

<http://www.eumed.net/ce/2012/gvr.html>

Inbev, A. (09/01/16 de Enero de 2016). *Ab Inbev Corporation Website*. Obtenido de <http://www.ab-inbev.com/about.html>

ANEXOS

MPS

APELLIDOS Y NOMBRE

EDAD: SEXO: V H FECHA: / /

ESTUDIOS

PROFESIÓN

INSTRUCCIONES

Este cuestionario se compone de frases o enunciados que describen diferentes aspectos, fundamentalmente de tipo profesional o laboral, sobre los que Vd. deberá expresar su grado de acuerdo o sus preferencias. **NO HAY RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS.**

Encontrará dos tipos de enunciados y formas de respuesta. En la PRIMERA PARTE cada frase tendrá dos alternativas de respuesta posibles, verdadero (V) y falso (F). Según su grado de acuerdo con el contenido de la frase, rodeando con un círculo la respuesta que considere adecuada.

Vea el siguiente ejemplo:

TRABAJO IMPORTANTE -Los éxitos profesionales me importan mucho-. V F

Si Vd. no estuviera de acuerdo con la frase anterior debería rodear la "F".

En la SEGUNDA Y TERCERA PARTES del cuestionario encontrará una relación de enunciados o frases. Vd. deberá elegir aquellas que le resulten más atractivas o relevantes y rodear con un círculo el grado de importancia que tienen para Vd. o el grado de satisfacción que le producen. **NO TIENE QUE ELEGIR NECESARIAMENTE TODAS LAS FRASES**, solamente aquellas que le resulten más relevantes.

Vea los siguientes ejemplos:

TRABAJO EN EQUIPO -Trabajar en equipo-. A B C

Si este enunciado le resulta relevante, precise el GRADO DE IMPORTANCIA que tiene para Vd. atendiendo a la escala siguiente:

Normal Mucha Muchísima

DECISIONES DE MIS JEFE -Decisiones de mis jefes-. A B C D

Si considera que este aspecto es relevante para Vd. marque el GRADO DE SATISFACCIÓN que le produce atendiendo a la siguiente escala:

Alguna Normal Mucha Muchísima

Por favor, sea sincero en sus respuestas y procure contestar a todas las cuestiones. La prueba no tiene tiempo limitado; no obstante, trabaje con rapidez.

PRIMERA PARTE. LEYENDA PARA RESPONDER A LAS FRASES A CONTESTAR



Autor: J. L. Fernández Seara
Copyright © 1987, 2009 by TEA Ediciones, S.A., Madrid, España.
Edita: TEA Ediciones, S.A.; Fray Bernardino Sahagún, 24 - 28036 Madrid, España - Este ejemplar está impreso en España. Si se presenta otro en tinta negra, es una reproducción ilegal. En beneficio de la profesión y en el suyo propio, NO LA UTILICE - Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción total o parcial. Impreso en España. Printed in Spain.

1ª PARTE

1	Busca con afán la confianza y aprecio de sus jefes y superiores.	V	F	1
2	Necesita ocupar algún puesto o cargo de alta responsabilidad para poner a prueba su valía profesional.	V	F	2
3	Siente a menudo la necesidad de realizar grandes proyectos.	V	F	3
4	En general, tiene un gran interés por ampliar conocimientos relacionados con su trabajo.	V	F	4
5	Siempre le ha gustado formar parte del equipo directivo de su empresa.	V	F	5
6	Tener un puesto de trabajo fijo es muy importante para Vd. y su familia.	V	F	6
7	En general, prefiere realizar su trabajo en equipo que individualmente.	V	F	7
8	Le gusta que le pidan opinión en los asuntos relativos a su trabajo y actividad profesional.	V	F	8
9	Generalmente intenta resolver los problemas de su vida por sí mismo.	V	F	9
10	Ocupar un puesto o cargo con mayor responsabilidad es tan importante para Vd. que lo aceptaría con la misma asignación económica que la que percibe actualmente.	V	F	10
11	Desearía realizar alguna actividad que le permitiera dirigir algún grupo de personas.	V	F	11
12	Preferiría un trabajo estable sin grandes posibilidades profesionales, al de grandes posibilidades pero no fijo.	V	F	12
13	Con frecuencia necesita de otras personas comprensión y afecto.	V	F	13
14	Le importa mucho lo que la gente pueda decir de Vd.	V	F	14
15	Es importante para Vd. conseguir las metas y realizar los proyectos que se ha propuesto.	V	F	15
16	Prefiere aceptar nuevas responsabilidades profesionales con gran riesgo, a trabajar con menos responsabilidades y riesgo.	V	F	16
17	Ocupando algún cargo directivo y político se sentiría más feliz.	V	F	17
18	No le importa que supervisen su labor con tal de asegurarse el puesto de trabajo.	V	F	18
19	Con frecuencia siente necesidad de contar sus vivencias y sentimientos a otras personas de confianza.	V	F	19
20	Busca las situaciones y oportunidades que le permitan dar a conocer su preparación y valía.	V	F	20
21	Cada vez más, necesita que todos sus proyectos le salgan bien.	V	F	21
22	Desearía realizar cursos de formación con cierta periodicidad para mejorar su eficacia laboral.	V	F	22
23	Le gustaría tener algún papel influyente en las decisiones de su empresa, aunque no tenga puesto directivo ni mando personal.	V	F	23
24	Siente a menudo deseos de ganar mucho dinero, aunque realmente no lo necesite para vivir.	V	F	24

CONTINÚE EN LA PÁGINA SIGUIENTE ➡

25	Para Vd. es muy importante estar unido y ser aceptado por los compañeros, amigos y personas en general.	V	F	25
26	Le gusta realizar con frecuencia algún tipo de acciones que llamen la atención a los demás.	V	F	26
27	A menudo considera que debería cambiar su imagen ante los demás.	V	F	27
28	Preferiría un trabajo bien remunerado a uno interesante y creativo.	V	F	28
29	Desearía ocupar algún cargo importante con el fin de lograr una posición social más alta.	V	F	29
30	Sería más importante para Vd. trabajar en otra empresa líder del sector.	V	F	30
31	Considera imprescindible la ayuda de otras personas en los momentos difíciles.	V	F	31
32	Generalmente tiende a ocupar un primer plano y a destacar sobre los demás.	V	F	32
33	Garando más dinero conseguirá mayor seguridad en sí mismo.	V	F	33
34	Debe proponerse nuevas metas para llegar a ser lo que Vd. desearía ser.	V	F	34
35	Es Vd. una persona que está dispuesta a todo para conseguir lo que se propone.	V	F	35
36	Desearía tener un mejor ambiente físico y humano en su trabajo.	V	F	36
37	Una de las cosas más importantes en su vida es contar con buenos amigos.	V	F	37
38	Desearía tener la oportunidad de ofrecer alternativas y soluciones para demostrar su formación y preparación profesional.	V	F	38
39	Desearía tener una personalidad más ajustada a las situaciones.	V	F	39
40	Frecuentemente siente la necesidad de cambiar las condiciones actuales de su vida.	V	F	40
41	En general, le gusta influir en los proyectos y decisiones de los demás.	V	F	41
42	Le gustaría mantener el puesto o cargo que actualmente desempeña, hasta que se jubile.	V	F	42
43	Siente a menudo la necesidad de ampliar el círculo de sus amistades.	V	F	43
44	Busca que la gente hable bien de Vd. y de su trabajo.	V	F	44
45	Le gustaría dirigir y supervisar el trabajo de otras personas.	V	F	45
46	Desearía que la organización y funcionamiento de su empresa o entidad fuesen más efectivos.	V	F	46
47	Le gusta que sus compañeros de trabajo cuenten con Vd. ante problemas importantes o difíciles o para otro tipo de actividades.	V	F	47
48	Es Vd. una de esas personas que luchan en búsqueda de una mayor promoción profesional y ascenso social.	V	F	48
49	Es preferible trabajar en la Administración o el Estado con menor sueldo y posibilidades, a hacerlo en la empresa privada, con superior retribución, posibilidades profesionales y mayor riesgo.	V	F	49
50	Desea que sus relaciones afectivas de pareja y amistad sean siempre estables.	V	F	50

CONTINÚE EN LA PÁGINA SIGUIENTE ➔

51	Es muy importante para Vd. conseguir en su trabajo unas buenas relaciones humanas.	V	F	51
52	Se considera Vd. como una persona que posee una gran capacidad para ganarse amigos.	V	F	52
53	La mayoría de sus compañeros le aceptarían como coordinador o supervisor en alguna tarea importante.	V	F	53
54	El día de su jubilación estará satisfecho de su labor profesional realizada.	V	F	54
55	Podrá lograr en gran medida todo lo que se proponga en la vida.	V	F	55
56	Se arriesgará en la toma de decisiones con tal de impresionar a los demás.	V	F	56
57	Por sus méritos (conocimientos, experiencia y valía), tiene asegurado el puesto o cargo que actualmente ocupa en su empresa.	V	F	57
58	Puede alcanzar un pleno desarrollo afectivo en el ámbito familiar.	V	F	58
59	Piensa que los demás le aceptan tal como es.	V	F	59
60	Está capacitado para desempeñar un cargo o puesto de nivel superior.	V	F	60
61	Desde el nivel profesional que ocupa podrá llegar a alcanzar algún cargo de responsabilidad.	V	F	61
62	Estaría dispuesto a utilizar todos los medios con tal de subir social y profesionalmente.	V	F	62
63	Considera que la solvencia de su empresa u organismo le podrá mantener en plantilla un largo plazo de tiempo.	V	F	63
64	Puede contar con el respaldo de sus compañeros y amigos en los momentos difíciles.	V	F	64
65	Cree que la dirección de su empresa le elegiría entre otros candidatos para un puesto de mayor responsabilidad.	V	F	65
66	Posee las características necesarias para dirigir técnica y humanamente a un equipo de trabajo.	V	F	66
67	En su centro de trabajo se puede lograr un buen ambiente laboral y de relaciones humanas.	V	F	67
68	Considera que con dinero se puede lograr todo aquello a lo que aspira.	V	F	68
69	Teniendo o ganando más dinero se sentirá más seguro de sí mismo.	V	F	69
70	Como persona podrá llegar a lograr una integración satisfactoria dentro del mundo laboral.	V	F	70
71	Si Vd. ocupase un cargo directivo podría demostrar a los demás su valía profesional.	V	F	71
72	Considera que está preparado para afrontar cualquier problema relativo a su actividad profesional.	V	F	72
73	Podrá lograr en su vida unas relaciones de amistad totalmente positivas.	V	F	73
74	Podría mejorar su rendimiento laboral actual.	V	F	74
75	Sus compañeros de trabajo le aceptarían como jefe por sus cualidades profesionales.	V	F	75
76	Es una persona promocionable dentro de su empresa.	V	F	76

CONTINÚE EN LA PÁGINA SIGUIENTE ➡

77	Su puesto de trabajo favorece el desarrollo integral de la persona.	V	F	77
78	Cree que su empresa le ofrecerá la posibilidad de participar en la toma de decisiones.	V	F	78
79	Piensa que tiene en su empresa o entidad muchas posibilidades de alcanzar sus aspiraciones de promoción y ascenso.	V	F	79
80	Podrá llegar a ser un profesional brillante dentro de su ámbito o sector.	V	F	80
81	En su centro de trabajo se puede lograr un buen ambiente de relaciones humanas.	V	F	81
82	Como persona podrá lograr un estatus profesional y social adecuado.	V	F	82
83	Considera que tiene facilidad para formar un equipo de trabajo y que éste le aceptaría fácilmente.	V	F	83
84	Tiene la impresión de que a menudo sus compañeros de trabajo lo marginan.	V	F	84
85	Sus compañeros de trabajo tienen una opinión positiva de Ud.	V	F	85
86	Las decisiones tomadas por Ud., en la mayoría de los casos, son las más adecuadas.	V	F	86
87	En general, se preocupa por el desempeño de sus tareas profesionales.	V	F	87
88	Es constante en la búsqueda de medios para ascender de nivel o categoría profesional.	V	F	88
89	Ha conseguido un puesto de trabajo seguro.	V	F	89
90	Se esfuerza por ganarse la confianza y aprecio de sus compañeros, amigos y otras personas.	V	F	90
91	Sus jefes y superiores consideran que las decisiones tomadas por Ud. son generalmente las más adecuadas.	V	F	91
92	Conoce su trabajo y lo ejecuta conforme a las exigencias del mismo.	V	F	92
93	Generalmente dedica gran parte de su tiempo libre en actividades complementarias a su trabajo.	V	F	93
94	Ha realizado en su vida grandes proyectos.	V	F	94
95	Considera que tiene un trabajo bien remunerado.	V	F	95
96	En general, en los momentos difíciles de su vida siente el respaldo de las personas allegadas.	V	F	96
97	Sus jefes y superiores le reconocen su valía profesional.	V	F	97
98	Trabaja más y mejor que el resto de sus compañeros.	V	F	98
99	Su cargo o puesto de trabajo le permite llevar a cabo la toma de decisiones e iniciativas propias.	V	F	99
100	Gana y posee mucho dinero y bienes.	V	F	100
101	Tiene en la actualidad un trabajo que le permite ofrecer alternativas y soluciones a los problemas de la empresa.	V	F	101
102	Se siente integrado dentro de su grupo de trabajo o departamento.	V	F	102

CONTINÚE EN LA PÁGINA SIGUIENTE →

103	Los demás le consideran idóneo para el puesto que ocupa.	V	F	103
104	Ha realizado en la vida muchas cosas que han valido la pena.	V	F	104
105	Su trabajo le enriquece personal y profesionalmente.	V	F	105
106	Ocupa ya un puesto considerado como importante de ejecución o consulta.	V	F	106
107	Su empresa u organismo tiene solvencia y categoría para mantenerle en plantilla por mucho tiempo.	V	F	107
108	Sus relaciones de amistad en la actualidad, son altamente positivas.	V	F	108
109	En su empresa tienen en cuenta su opinión en los asuntos relativos a su trabajo y actividad profesional.	V	F	109
110	En general, resuelve por sí mismo los problemas relativos a su trabajo.	V	F	110
111	Es Vd. una persona a la que le gusta empezar muchas cosas, pero acaba muy pocas.	V	F	111
112	Su cargo o puesto le permite dirigir y supervisar el trabajo de otras personas.	V	F	112
113	Se siente a gusto con las condiciones físicas y humanas de su trabajo.	V	F	113
114	Sus relaciones afectivas en el ámbito familiar son estables y satisfactorias.	V	F	114
115	Si tiene que exponer algo en público, está seguro de lo que dice.	V	F	115
116	El ámbito físico y humano de su trabajo favorece el buen hacer e, incluso, la creatividad.	V	F	116
117	Es Vd. una persona importante e influyente profesionalmente.	V	F	117
118	Está satisfecho de las tareas y funciones que desempeña actualmente.	V	F	118
119	Intenta ganarse cada día más amigos.	V	F	119
120	A menudo sus proyectos le salen mal.	V	F	120
121	Se siente plenamente integrado dentro de su círculo de amigos.	V	F	121
122	Hasta el momento ha logrado un rendimiento laboral satisfactorio.	V	F	122
123	Se siente a gusto con sus compañeros de trabajo.	V	F	123
124	En la actualidad pone los medios necesarios para su promoción profesional y ascenso social.	V	F	124
125	Su trabajo le permite demostrar su valía profesional.	V	F	125
126	Ha obtenido ya muchos éxitos en su vida.	V	F	126

CONTINÚE EN LA PÁGINA SIGUIENTE ➡

2ª PARTE

A continuación se presentan 21 incentivos descritos de forma breve. De entre ellos, Vd. debe elegir aquellos que considere relevantes en el plano profesional o personal, tanto en el momento actual como presumiblemente en el futuro.

De aquellos aspectos que considere relevantes (no de todos) precise el GRADO DE IMPORTANCIA que tienen para Vd. marcando con un aspa una de las alternativas (A, B o C) atendiendo a la siguiente escala:

A. Normal B. Mucha C. Muchísima

127	Participación en la toma de decisiones.	A	B	C	127
128	Buen ambiente laboral.	A	B	C	128
129	Aprecio y consideración de sus jefes y superiores.	A	B	C	129
130	Aprecio y consideración de sus compañeros.	A	B	C	130
131	Aprecio y consideración de sus subordinados.	A	B	C	131
132	Relaciones afectivas estables.	A	B	C	132
133	Cargo o puesto de gran responsabilidad.	A	B	C	133
134	Valla profesional.	A	B	C	134
135	Estatus profesional y social alto.	A	B	C	135
136	Posibilidades de promoción y ascenso profesional.	A	B	C	136
137	Independencia y autonomía en el trabajo.	A	B	C	137
138	Retribución económica elevada.	A	B	C	138
139	Éxito profesional.	A	B	C	139
140	Oportunidades de formación y desarrollo profesional.	A	B	C	140
141	Innovación tecnológica en la empresa.	A	B	C	141
142	Desarrollo de la propia iniciativa y trabajo creativo.	A	B	C	142
143	Condiciones físicas y ambientales agradables del trabajo.	A	B	C	143
144	Dirigir y supervisar.	A	B	C	144
145	Influencias y poder en la empresa o en la sociedad.	A	B	C	145
146	Adaptación física y normativa al trabajo.	A	B	C	146
147	Solvencia, prestigio y organización de la empresa.	A	B	C	147

CONTINÚE EN LA PÁGINA SIGUIENTE ➡

3ª PARTE

El modo de proceder en esta parte es similar al que se ha descrito en la anterior. En este caso, deberá elegir los aspectos que considere relevantes y precisar el GRADO DE SATISFACCIÓN que le producen marcando con un aspa (X) una de las alternativas (A, B, C o D) atendiendo a la siguiente escala:

A. Alguna B. Normal C. Mucha D. Muchísima

148	Retribución económica actual.	A	B	C	D	148
149	Trabajo altamente especializado.	A	B	C	D	149
150	Innovación tecnológica de la empresa.	A	B	C	D	150
151	Nivel de independencia en el desempeño de su trabajo.	A	B	C	D	151
152	Influencia y poder en su empresa.	A	B	C	D	152
153	Dirigir y supervisar a otros.	A	B	C	D	153
154	Moral de grupo o equipo de trabajo.	A	B	C	D	154
155	Participación en la toma de decisiones.	A	B	C	D	155
156	Rendimiento laboral.	A	B	C	D	156
157	Desarrollo de la propia iniciativa.	A	B	C	D	157
158	Tareas y funciones que realiza actualmente.	A	B	C	D	158
159	Ambiente humano en su trabajo.	A	B	C	D	159
160	Condiciones físicas y ambientales del trabajo.	A	B	C	D	160
161	Relaciones con sus compañeros.	A	B	C	D	161
162	Relaciones con sus amigos.	A	B	C	D	162
163	Formación y desarrollo profesional.	A	B	C	D	163
164	Promoción y ascenso personal en su empresa.	A	B	C	D	164
165	Valía profesional.	A	B	C	D	165
166	Éxitos profesionales alcanzados.	A	B	C	D	166
167	Personalidad y carácter.	A	B	C	D	167
168	Estatus profesional y social.	A	B	C	D	168
169	Puesto o cargo actual.	A	B	C	D	169
170	Organización y funcionamiento de su empresa.	A	B	C	D	170
171	Opinión de los demás acerca de Vd.	A	B	C	D	171
172	Relaciones afectivas de pareja.	A	B	C	D	172
173	Relaciones positivas con los hijos.	A	B	C	D	173

HA TERMINADO. COMPRUEBE QUE HA CONTESTADO A TODAS LAS PREGUNTAS.

DIAGNÓSTICO DE SATISFACCIÓN DE NECESIDADES

Abandonar*

Continuaré más tarde

1.- El presente cuestionario describe situaciones que frecuentemente ocurren en su lugar de trabajo, para lo cual es preciso recabar información con respecto a algunas de sus características personales, así como sus opiniones en relación a ciertos aspectos de su lugar de trabajo. Los datos serán manejados en forma confidencial, por lo tanto le solicitamos contestar con la mayor sinceridad posible.

Este cuestionario no es un examen pues no existen respuestas correctas o incorrectas, su opinión personal es la que cuenta.

Instrucciones: A continuación hay una serie de preguntas, lee cuidadosamente cada una y selecciona con el botón izquierdo del mouse la respuesta correspondiente.

Totalmente De Acuerdo (TDA)

De Acuerdo (DA)

Mas o Menos (MON)

En Desacuerdo (ED)

Totalmente En Desacuerdo (TED)

#1. Tengo una sensación de seguridad en mi puesto.

TDA DA MON ED TED

#2. La posición que tengo me da la oportunidad de poder ayudar a otras personas.

TDA DA MON ED TED

#3. La autoestima que una persona adquiere al estar en mi puesto es alta.

TDA DA MON ED TED

#4. Mi puesto me da autoridad.

TDA DA MON ED TED

#5. Mi posición me da la oportunidad de actuar independientemente.

TDA DA MON ED TED

#6. Mi posición me da la oportunidad de participar en el establecimiento de las metas.

TDA DA MON ED TED

#7. Mi posición me da la oportunidad de participar en la determinación de los métodos y los procedimientos.

TDA DA MON ED TED

***8. Estar en mi puesto genera un sentimiento de autoconformación.**

TDA DA MDM SD TED

***9. El conocer mi puesto me da un sentimiento de bienestar.**

TDA DA MDM SD TED

***10. Mi realización personal se da conjuntamente con el éxito de la empresa.**

TDA DA MDM SD TED

***11. Me interesa el futuro de la empresa**

TDA DA MDM SD TED

***12. Últimamente he sentido que la cantidad de trabajo es proporcional a las retribuciones que me da la empresa.**

TDA DA MDM SD TED

***13. El salario permite que adquiera bienes materiales que considero necesarios para mi autoconformación.**

TDA DA MDM SD TED

Cuestionario de satisfacción en el trabajo (Medina, Barry e Indjeian, 1993)

Abandonar->

Continuaré más tarde

INSTRUCCIONES: A continuación se presentan una serie de afirmaciones con respecto a situaciones que se pueden presentar en su trabajo. Después de cada afirmación aparece una escala, marque según la clave, la que usted crea más acertado a su situación personal.

Totalmente en desacuerdo (TD)

Desacuerdo (D)

Acuerdo (A)

Totalmente de acuerdo (TA)

***1. Los comentarios acerca de mi trabajo son merecidos.**

TD D A TA

***2. El resultado de mi trabajo me satisface.**

TD D A TA

***3. No trabajo solo por el dinero.**

TD D A TA

***4. Considero a mi trabajo como parte importante para mi desarrollo.**

TD D A TA

***5. Evito desperdiciar tiempo en mi trabajo.**

TD D A TA

***6. Me gusta que mi jefe me delegue responsabilidades.**

TD D A TA

***7. Mi jefe reconoce tanto mis aciertos como mis errores.**

TD D A TA

***8. Siento que rindo en mi trabajo.**

TD D A TA

***9. Gracias a mi trabajo he madurado.**

TD D A TA

***10. Me gusta sentirme comprometido con mi trabajo.**

TD D A TA

***11. Mi jefe aprecia los esfuerzos y logros en mi trabajo.**

TD D A TA

***12. Mi trabajo no es repetitivo.**

TD D A TA

***13. Conozco los resultados de mi trabajo.**

TD D A TA

***14. Los conocimientos que poseo son de utilidad para mi trabajo.**

TD D A TA

***15. Me gusta que me digan cómo hacer las cosas.**

TD D A TA

***16. Veo a mi trabajo como un medio para superarme.**

TD D A TA

***17. Las labores que realizo en mi trabajo son agradables.**

TD D A TA

***18. En la organización se presentan oportunidades de ascenso.**

TD D A TA

***19. Mi trabajo brinda las oportunidades necesarias para efectuarlo adecuadamente.**

TD D A TA

***20. Cuando no efectúo adecuadamente mi trabajo, mis superiores me lo hacen ver.**

TD D A TA

***21. Dedico el más tiempo posible a mi trabajo.**

TD D A TA

***22. Mi trabajo no es tedioso.**

TD D A TA

***23. Al efectuar mi trabajo siento que estoy logrando mi realización.**

TD D A TA

***24. Ante situaciones problemáticas reacciono adecuadamente.**

TD D A TA

***25. Los comentarios que hacen acerca de mi trabajo son justos.**

TD D A TA

*26. Me gusta terminar el trabajo a tiempo.

TD D A TA

*27. Mi trabajo me hace sentir productivo.

TD D A TA

*28. En mi trabajo aprendo cosas nuevas.

TD D A TA

*29. Logro buenos resultados en mi trabajo.

TD D A TA

*30. Recibo comentarios halagadores de mis superiores cuando ejecuto bien mi trabajo.

TD D A TA

*31. En mi trabajo no busco como perder el tiempo.

TD D A TA

*32. Mi trabajo es tan interesante que el sueldo no es para mí lo más importante.

TD D A TA

*33. Mi trabajo no influye en mi forma de ser.

TD D A TA

*34. Tengo oportunidad para realizar mi trabajo exitosamente.

TD D A TA

*35. Mi jefe no sólo ve las faltas que cometo.

TD D A TA

*36. Cuando mi jefe me delega asuntos importantes, trato de hacerlos de la mejor forma.

TD D A TA

*37. Desde que llego a mi trabajo siento muchas ganas de trabajar.

TD D A TA

*38. Mi trabajo ofrece posibilidades de ascenso.

TD D A TA

*39. Periódicamente evalúo los resultados de mi trabajo.

TD D A TA

*40. Mi jefe conoce mis errores.

TD D A TA

*41. Mi trabajo me ofrece oportunidad de realizarme.

TD D A TA

*42. Prefiero efectuar trabajos que ofrezcan responsabilidad.

TD D A TA

*43. Soy capaz de enfrentarme a los problemas que surgen en mi trabajo.

TD D A TA

*44. Me gusta recibir comentarios acerca de mi trabajo.

TD D A TA

*45. Me es fácil terminar mi trabajo a tiempo.

TD D A TA

*46. Mi trabajo es interesante.

TD D A TA

*47. Mi trabajo fomenta el desarrollo de mi persona.

TD D A TA

*48. Pongo todo mi esfuerzo en la realización de mi trabajo.

TD D A TA

*49. Poseo conocimientos suficientes para efectuar bien mi trabajo.

TD D A TA