



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

---

**RELACIÓN ENTRE SATISFACCIÓN Y DESEMPEÑO  
LABORAL EN TRABAJADORES OPERATIVOS**

**TESIS**

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

**GONZÁLEZ PONCE DIANA**

**DIRECTORA DE TESIS: MTRA. MA. DE LOURDES REYES PONCE  
REVISORA DE TESIS: LIC. MA. ISABEL DELSORDO LÓPEZ  
ASESOR ESTADÍSTICO: HUMBERTO ZEPEDA VILLEGAS**



MÉXICO, D. F.

MAYO 2007



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.

## **Agradecimientos**

A la UNAM, por mi formación profesional y por albergarme durante cuatro años en los cuales viví grandes experiencias.

A la Mtra. Lourdes Reyes, por su paciencia, comprensión y guía para esta tesis, y sobre todo por sus enseñanzas, consejos y su apoyo tanto en el ámbito personal como profesional.

A Lic. Maribel Delsordo, por sus enseñanzas, apoyo y consejos, los cuales me fueron de mucha ayuda.

Infinitamente gracias a las dos por ser grandes personas y profesionistas.

A las Mtra. Carmen Gerardo, Mtra. Silvia Vite y a la Lic. Isaura López, por sus aportaciones y comentarios a este trabajo.

Al Dr. Álvaro Jiménez, por su interés y aportaciones a esta investigación.

A Humberto Zepeda por su conocimiento y paciencia para el análisis estadístico.

A la todas y cada una de las personas que participaron en este estudio, pero sobre todo a la organización que me permitió realizar esta investigación.

A mi mamá:

Gracias por estar siempre conmigo y ayudarme a salir adelante.

A mi papá:

Por tu cariño y apoyo durante todo este tiempo hasta el final de este trabajo.

Salvador y Gloria:

Infinitas gracias por creer y tener fe en mí, por impulsarme a salir adelante, por sus consejos, su cariño, apoyo incondicional y por estar a mi lado en todo momento.

Gracias por ser mis padres, este trabajo es para ustedes

Muchísimas gracias por todo y los quiero mucho.

A Iván y Jesús:

Gracias por cuidarme y ayudarme cuando los necesito, saben que siempre estaré con ustedes.

A Jesús Ponce, mi abuelo:

Te fuiste cuando apenas comenzaba este viaje, ahora años después me gustaría que estuvieras aquí...

Gracias por enseñarnos a estar siempre unidos, por ser un pilar en esta familia y por nunca perder esa alegría.

Te extraño.

Aunque todo parezca nada .... VUELVE A EMPEZAR

A Georgina Romero, mi abuela:

Gracias por todos tus consejos y apoyo, pero sobre todo por tener ese carácter y fuerza ante la vida.

A todas y cada una de las 7 hermanas Ponce:

Blanca, Gloria, Laura, Susana, Mariana, Carmen y Georgina.

Gracias por su ejemplo de siempre seguir adelante no importando el obstáculo que se presente, por su infinita fe en el universo, por ser incansables trabajadoras, por su unión, apoyo, consejos y enseñanzas, y sobre todo por su cariño incondicional, por cuidarme y ser mis tías.

Doy gracias a la vida y al universo porque en esta vida me permitió tener a esta familia.

A Ray:

Simplemente gracias por todo tu apoyo incondicional durante este tiempo en el que me has permitido conocerte y has estado a mi lado. TE AMO.

A todas y cada una de mis compañeras (os) de la facultad con las cuales viví incontables momentos.

# ÍNDICE

PAG.

## RESUMEN

## INTRODUCCIÓN

<b>CAPÍTULO 1: SATISFACCIÓN LABORAL</b>	<b>1</b>
1.1 Definición.	1
1.2 Enfoques de la Satisfacción Laboral.	3
1.3 Teorías de la Satisfacción Laboral.	3
1.4 Medición de la Satisfacción Laboral.	11
1.5 Relación entre la Satisfacción Laboral y otras variables.	14
1.6 Estudios de la Satisfacción Laboral en México.	18
<b>CAPÍTULO 2: DESEMPEÑO LABORAL</b>	<b>21</b>
2.1 Definición.	22
2.2 Finalidad de la Evaluación del Desempeño.	23
2.3 Medición del Desempeño.	26
2.4 Técnicas para la Evaluación del Desempeño.	27
2.5 Frecuencia de la Evaluación del Desempeño.	31
2.6 Quién Evalúa.	31
2.7 Errores más comunes de la Evaluación.	33
2.8 Entrevista de Retroalimentación.	34
2.9 Retribuciones con base en Méritos.	35
2.10 Estudios sobre Evaluación del Desempeño en México.	36
<b>CAPÍTULO 3: RELACIÓN ENTRE LA SATISFACCIÓN Y EL DESEMPEÑO LABORAL</b>	<b>39</b>
3.1 La Satisfacción conduce al Desempeño	39
3.2 El Desempeño Laboral causa la Satisfacción Laboral.	40
3.3 La relación entre la Satisfacción Laboral y el Desempeño Laboral es moderada por otras variables.	41
3.4 No existe relación entre la Satisfacción Laboral y el Desempeño Laboral.	43
3.5 La Satisfacción Laboral y el Desempeño Laboral están relacionadas recíprocamente.	44
3.6 Estudios.	44

<b>4. MÉTODO</b>	47
4.1 Planteamiento y Justificación del Problema.	47
4.2 Objetivo.	47
4.3 Hipótesis.	48
4.4 Variables.	48
4.5 Participantes.	50
4.6 Muestreo.	50
4.7 Tipo de Estudio.	50
4.8 Diseño.	51
4.9 Instrumentos.	51
4.10 Procedimiento.	52
<b>5. RESULTADOS</b>	54
<b>6. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES</b>	69
<b>REFERENCIAS</b>	75
<b>ANEXOS</b>	
Anexo 1: Legislación de la Evaluación del Desempeño en México.	
Anexo 2: Escala de Satisfacción Laboral.	
Anexo 3: Evaluación del Desempeño.	
Anexo 4: Puntuaciones obtenidas por los empleados en las subescalas de satisfacción laboral y en la evaluación del desempeño.	
Anexo 5: Puntuaciones “z”.	

## RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue identificar si existe relación entre las subescalas de la satisfacción laboral y el nivel de desempeño de 79 empleados operativos, para ello, se utilizó la Escala de Satisfacción Laboral de García (1985), y los resultados de la evaluación del desempeño realizada por la propia organización.

Se aplicó un Alpha de Cronbach, para obtener la confiabilidad de la escala, además se analizaron los puntajes totales de las subescalas y se convirtieron a puntuaciones “z” para obtener la cantidad de empleados insatisfechos y satisfechos, los cuales fueron reportados por medio de porcentajes.

En las subescalas “Jefe” y “Salario y Promociones”, se ubica un porcentaje alto de empleados satisfechos, sin embargo, en las subescalas “Compañeros” y “Trabajo Mismo” la diferencia entre empleados insatisfechos y satisfechos es mínima.

Respecto a la evaluación del desempeño, únicamente se generaron categorías para explicar las frecuencias de los puntajes obtenidos por los empleados. Se obtuvo que los puntajes se distribuyen en las categorías más altas, por lo que, todos los empleados cumplen con los requisitos establecidos por la organización.

Finalmente, se utilizó una correlación de Spearman para determinar si existía un vínculo entre estas dos variables, se encontró que no existe una relación estadísticamente significativa al .05 entre las subescalas de la satisfacción y el nivel de desempeño de los empleados operativos de una organización perteneciente al ramo del Comercio Exterior.

Palabras clave: satisfacción laboral, desempeño laboral, relación, evaluación del desempeño, trabajadores operativos.

## ABSTRACT

The objective of this investigation was to identify if there exists a relationship between the subscales of job satisfaction and the level of performance of 79 operative employees, for this, the García (1985) Scale of Job Satisfaction and the results of the performance appraisal carried out by the own organization were used.

A Cronbach's alpha was applied to obtain the reliability of each one of the subscales. The total data of the subscales was also analyzed and transformed to Z scores to obtain the quantity of unsatisfied and satisfied employees, which were reported as percentages.

A high percentage of satisfied employees were located in subscales "Supervision" and "Pay and Promotion", however, in the subscales "Co-workers" and "Work itself" the difference among unsatisfied and satisfied employees is minimal.

Regarding the performance appraisal, only categories were generated to explain the frequencies of the data obtained by the employees. The data are distributed in the highest categories, showing that, all the employees fulfill the requirements settled down by the organization.

The results of this investigation reveals that there is not relationship between the subscales of job satisfaction and the performance level of the operative employees of a Foreign Trade Organization as was shown by the Spearman's correlation coefficient.

Key words: job satisfaction, job performance, relationship, performance appraisal, employee.

## INTRODUCCIÓN

Dentro de una organización existen tres tipos de recursos: materiales, financieros y humanos, este último, juega un papel importante ya que la empresa depende de las personas para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes y alcanzar los objetivos generales y estratégicos de la misma, por lo que la empresa como las personas mantienen una relación de mutua dependencia que les permite recibir beneficios recíprocos.

Los tres recursos son igualmente importantes dentro de la organización. Los financieros y materiales se administran de acuerdo a las disposiciones normativas establecidas, sin embargo, el recurso humano se maneja de diferente manera, ya que es el único que tiene un proceso mental interno y que se rige con base en habilidades, actitudes, aptitudes, conocimientos y valores, además de sus necesidades y expectativas personales (Chiavenato, 2002).

Por ello ha surgido un gran interés en las organizaciones por estudiar al ser humano en su contexto laboral, ya que su estudio contribuye a lograr una mayor comprensión de la conducta del mismo.

La satisfacción laboral es uno de los aspectos que más se ha considerado en las investigaciones que se realizan, ya que es importante que el empleado vea cubiertas sus expectativas laborales para que pueda desarrollarse en su ambiente de trabajo.

Si bien es cierto que la satisfacción laboral es uno de los aspectos más estudiados, también es cierto que el obtener una definición general de la misma ha sido difícil, ya que para medirla existen muchos factores tanto internos (que hacen referencia a la persona) como externos (contexto laboral) que influyen para que el empleado esté satisfecho con su trabajo, por lo que, existen varias teorías que pretenden explicarla.

Aunque la satisfacción laboral es importante, en las organizaciones también existen otras variables que de igual manera son relevantes y que se encuentran en el contexto laboral como son: el ausentismo, la productividad, la rotación de personal o bien la evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño, es una herramienta importante utilizada por las organizaciones para conocer a sus empleados y tomar decisiones respecto a ellos con relación a: necesidades de capacitación, posibles promociones, aumentos en salario y evitar la rotación de personal.

Algunas investigaciones (Iaffaldano y Muchinsky, 1985), han centrado su interés en la posible relación que existe entre la satisfacción y el nivel de desempeño, ya que al relacionar estas dos variables podrían arrojar datos interesantes para la comprensión de la conducta del empleado, así como el identificar los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal.

En un intento por coadyuvar en esta línea de investigación en el medio laboral mexicano, este estudio busca identificar si existe relación entre cada una de las subescalas o facetas (Spector, p. 3) de la satisfacción laboral y el nivel de desempeño de los empleados operativos de una organización perteneciente al ramo del Comercio Exterior.

# CAPÍTULO 1

## SATISFACCIÓN LABORAL

El interés por el estudio de la satisfacción laboral ha variado a lo largo del tiempo, se puede remontar desde los estudios de Elton Mayo en la Wester Electric Company en Hawthorne en 1920 (Landy y Conte, 2004) hasta la fecha, ya que como mencionan Judge y Church (2000), la satisfacción laboral es uno de los conceptos más estudiados en la Psicología Organizacional.

Según Bravo, Peiró y Rodríguez (1996), se han ofrecido razones culturales y/o históricas, funcionales y prácticas para explicar el por qué la satisfacción laboral suscita tanto interés. Las razones culturales y/o históricas hacen referencia a que, en consonancia con la búsqueda de un bienestar social general y de contextos laborales que ofrezcan calidad de vida y oportunidades de desarrollo laboral, se encuentran la libertad individual, el desarrollo personal y la promoción dentro y fuera del ámbito laboral. En términos generales, subyace la idea de que las personas trabajen adecuadamente, pero sintiéndose bien; o a la inversa, que estén a gusto en el trabajo, al mismo tiempo que este ofrece un resultado satisfactorio.

La razón de carácter funcional, hace referencia a que la satisfacción laboral tiene un valor intrínseco, pero también está relacionada con otras variables importantes como el ausentismo, la rotación de personal, el desempeño, etc.

El último grupo de razones es de carácter práctico, ya que la satisfacción laboral es una variable que sigue siendo incluida en numerosas investigaciones, por lo que, se han generado algunos instrumentos para su medición.

### 1.1 DEFINICIÓN

La satisfacción laboral, ha sido uno de los conceptos más estudiados en el campo de la Psicología Industrial, sin embargo, como menciona Harpaz (1983, citado por Guillen 2000), el concepto de satisfacción laboral no es unívoco, por ello han surgido varias definiciones:

- ψ “Un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto” (Locke, 1976, p. 1304).
- ψ “Es el grado en que un individuo experimenta sentimientos positivos en relación con las distintas facetas de su actividad laboral, su ambiente de trabajo y sus relaciones con sus compañeros” (Schermerhorn, 1987, p. 45).
- ψ Se puede considerar a la satisfacción laboral como “una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo; actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo (Bravo, Peiró y Rodríguez, 1996, p. 347).

- ψ Robbins (1999), la define como “la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir”. Aunque también la define como “la actitud general de un individuo hacia su empleo. Una persona con alto nivel de satisfacción mantiene actitudes positivas hacia el trabajo, mientras que una persona insatisfecha mantiene actitudes contrarias” (p. 25).
- ψ La satisfacción laboral “es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo. Se trata de una actitud afectiva, un *sentimiento* de agrado o desagrado relativo hacia algo” (Davis y Newstrom, 2002, p. 246).
- ψ “Grado de placer que el empleado obtiene de su trabajo” (Muchinsky, 2002, p. 271).
- ψ Según Spector (2002), “la satisfacción laboral es una variable de actitud que refleja las percepciones de los trabajadores con respecto a sus empleos en general, es el grado en el que las personas gustan de sus empleos” (p. 190).
- ψ Gibson, Ivancevich y Donnelley (2003), la definen como “una actitud que los individuos tienen acerca de sus trabajos. Es el resultado de sus percepciones acerca de sus trabajos, basados en los factores del entorno laboral; por ejemplo, estilo de supervisión, políticas y procedimientos, incorporación a grupos de trabajo, condiciones laborales y beneficios adicionales” (p. 121).

De acuerdo con las definiciones anteriores, la satisfacción laboral es una actitud del individuo hacia su trabajo, que implica sentimientos positivos o negativos y que resulta de la percepción del empleado hacia los diferentes aspectos que conforman su ambiente laboral, como el tipo de relación que tiene con sus superiores y compañeros, así como los beneficios profesionales y económicos que éste le puede otorgar, entre otros.

Como menciona Bravo et al. (1996), la definición de la satisfacción laboral resulta compleja al menos en dos sentidos. Por una parte, es necesario perfilar y especificar los procesos psicológicos que constituyen la experiencia subjetiva de la satisfacción, y, por otra, es necesario identificar las facetas o referentes del trabajo que producen dichas experiencias.

Así como existen varias definiciones de satisfacción laboral, también hay algunos enfoques para abordarla.

## 1.2 ENFOQUES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Según Spector (2002), existen dos enfoques teóricos que pretenden explicar la satisfacción laboral:

El *enfoque general*, que concibe la satisfacción laboral como una percepción única y general hacia el empleo y el *enfoque alternativo* que consiste en atender las facetas, es decir, los diferentes aspectos que componen el empleo.

Luthans (2002), establece que las facetas de la satisfacción laboral son:

- **Trabajo mismo:** Grado en que el trabajo provee al individuo de tareas interesantes para desarrollar su conocimientos y habilidades, además de las oportunidades de aprendizaje.
- **Jefe:** Se relaciona con las autoridades de la organización, de qué forma supervisa las actividades laborales y su interés por el bienestar de los empleados.
- **Compañeros de trabajo:** Se refiere a la relación que los empleados tienen con sus compañeros.
- **Oportunidades de promoción:** Se relaciona con las oportunidades que tienen los empleados de obtener mejores puestos en la organización.
- **Salario:** Se refiere a la cantidad de remuneración económica que recibe y el grado en la que ésta es equitativa en comparación con la de otros empleados de la organización.

El enfoque de las facetas permite obtener una perspectiva más completa de la satisfacción laboral, es decir, la persona posee diferentes niveles de satisfacción con las diversas facetas, por ejemplo, puede sentirse insatisfecha con el sueldo y las prestaciones y, al mismo tiempo estar a gusto con la naturaleza del trabajo y sus supervisores (Spector, 2002).

Tomando en cuenta estos dos enfoques, resulta relevante revisar las diferentes teorías que han surgido en relación a la satisfacción laboral.

## 1.3 TEORÍAS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Según Lowenberg (1998), la investigación realizada en motivación es la base para los trabajos que se han realizado sobre satisfacción laboral. Sin embargo, motivación y satisfacción aunque están relacionados, no son conceptos sinónimos ni describen el mismo fenómeno (Bravo et al., 1996).

La motivación laboral, es un proceso interno que parte de una serie de necesidades personales. La satisfacción laboral, se centra en los sentimientos afectivos frente al trabajo y a las consecuencias posibles que se derivan de él (Guillen, 2000).

Algunas teorías que hablan sobre la satisfacción laboral son:

### **1.3.1 Teoría de los Valores de Locke.**

Esta teoría, sostiene que la satisfacción laboral está relacionada con el hecho de si el trabajo proporciona o no a la gente lo que desea o valora; es decir, los trabajadores analizan lo que sus empleos les proporcionan en términos de sueldo, condiciones de trabajo y oportunidades de promoción, y luego comparan sus apreciaciones con lo que valoran o consideran importante en su trabajo (Furnham, 2001).

De acuerdo con Locke (1969, 1976, citado por Wexley y Yulk, 1990), la satisfacción o la insatisfacción con algún aspecto del puesto depende de la discrepancia entre lo que una persona percibe que está obteniendo y lo que desea. Es decir, una persona estará satisfecha si no existe discrepancia entre las consideraciones deseadas y las reales. Al contrario, una persona estará insatisfecha si existe menos que la cantidad deseada de una característica del puesto.

La base de esta teoría, es la discrepancia que existe entre lo que el individuo desea y lo que realmente recibe. Los individuos consideran varias facetas para determinar su satisfacción laboral, así el cálculo de su satisfacción se realiza en cada una de estas facetas (Judge y Church, 2000).

### **1.3.2 Teoría del Ajuste en el Trabajo.**

Dawis y Lofquist (1984, citados en Bravo et al., 1996), señalan que esta teoría está centrada en la interacción entre el individuo y el ambiente, por lo que, la base de esta teoría es el concepto de correspondencia entre ambas variables.

Es decir, la teoría parte de la idea de que cada individuo busca desarrollar y mantener dicha correspondencia en su ambiente laboral; el mantenimiento de esta correspondencia es un proceso continuo y dinámico denominado “ajuste en el trabajo”.

El grado de ajuste entre las personas y su ambiente, está en función de dos tipos de correspondencia:

1. El grado en que las personas poseen y facilitan las habilidades y destrezas necesarias para cubrir las demandas requeridas por una posición dada, a lo que se llama: “resultado satisfactorio”, desde el punto de vista laboral.
2. El grado en el contexto laboral cumple las necesidades y valores de los individuos, lo que conduce a la satisfacción desde el punto de vista personal.

La satisfacción no deriva únicamente del grado en que se cubren las necesidades de los trabajadores, sino del grado en que el contexto laboral atiende, además de sus necesidades, los valores de dichos trabajadores.

Esta teoría sitúa la satisfacción laboral, o la ausencia de ésta, como resultado de una discrepancia a un nivel individual entre las necesidades y valores que el empleado quiere obtener de su trabajo y lo que realmente obtiene.

### **1.3.3 Teoría de Referencia Social.**

Según Korman (1971), la idea central de esta teoría es que el individuo tiende a evaluar las características de su situación laboral en términos de su marco de referencia, de modo que, la satisfacción laboral está en función, del grado en que las características del puesto de trabajo se ajustan a las normas y deseos de los grupos que el individuo considera como una guía para su evaluación del mundo y para su definición de la realidad social.

Es decir, la teoría de referencia social, no toma como punto de referencia los deseos o necesidades de las personas, más bien, mantiene que el balance que realiza la persona para determinar la satisfacción laboral tiene como punto de referencia el punto de vista y características de su grupo.

Si el trabajo que desempeña el individuo es considerando dentro de las normas y requisitos del grupo de referencia, entonces el trabajo será agradable e importante para el individuo, y si no las cumple, entonces el trabajo será desagradable y sin importancia para el individuo.

Esta teoría puede ser utilizada para interpretar estudios realizados en el área de la satisfacción laboral. Sin embargo, es obvio que la explicación estaría incompleta en el caso en que la persona trabajara de forma independiente y prescindiera de la opinión, evaluación o el trabajo en equipo.

### **1.3.4 Aproximación Bifactorial ó Teoría Dual.**

Según Herzberg (1957, citado en Furnham, 2001), la satisfacción en el trabajo depende de algunas condiciones establecidas, mientras que la insatisfacción es el resultado de una serie completamente distinta de condiciones. Por tanto, aunque es posible pensar que la satisfacción y la insatisfacción son dos extremos de un solo continuo, están determinadas por diferentes factores.

Para Herzberg (1957, citado por Chiavenato, 2000), estos factores pueden definirse como:

- *Los Factores Higiénicos o factores extrínsecos*, se localizan en el ambiente externo que rodea a las personas y abarca las condiciones dentro de las cuales desempeñan su trabajo. Los principales factores higiénicos son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo.

Los factores higiénicos, cuando se presentan sólo evitan la insatisfacción de los empleados, pero no provocan la satisfacción, y cuando son pésimos o precarios provocan la insatisfacción de los empleados.

- *Los Factores Motivacionales o factores intrínsecos*, están relacionados con el contenido del cargo y con la naturaleza del trabajo mismo, es decir, las tareas que el empleado ejecuta; estos factores están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y con su desempeño.  
Los factores motivacionales involucran los sentimientos de crecimiento individual, de reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo.

Cuando los factores motivacionales son óptimos, provocan la satisfacción en las personas, sin embargo, cuando son precarios evitan la satisfacción.

### **1.3.5 Modelo de la Satisfacción de Facetas.**

El modelo de la satisfacción de facetas fue desarrollado por Lawer (1971 y 1973), y es una derivación de la teoría de motivación desarrollada por Lawer y Porter (1968, citados por Lowenberg, 1998).

El modelo de las facetas de Lawer (1971 y 1973, citado por Lowenberg, 1998), es un modelo de comparación, el cual incluye dos variables: la comparación social, es decir, cuando el empleado se compara con alguno de sus compañeros de su misma área; y la de uno mismo, cuando el empleado evalúa su propio desempeño, esto para determinar el nivel de satisfacción con el trabajo o alguna de sus facetas.

Además, de ser un modelo de comparación, es un modelo de discrepancia, es decir, la satisfacción de una persona es determinada, por la diferencia o discrepancia entre la percepción de lo que debería ser su recompensa (sueldo, ver “a” en la figura 1) y lo que realmente es (ver “b” en la figura 1, Lawer 1971 y 1973 citado por Lowenberg, 1998).

En este sentido, la satisfacción vendría determinada por la discrepancia entre lo que uno piensa qué debería recibir y lo que realmente obtiene.

Es decir, como se observa en la Figura 1, la satisfacción laboral resulta cuando lo que el trabajador percibe que recibe y lo que cree que debería de recibir coinciden, es decir, cuando  $a = b$ . La insatisfacción laboral, surge cuando las recompensas recibidas son menores que las que el trabajador cree que debería de recibir, es decir, cuando  $a > b$ . Un tercer resultado tras la comparación, las experiencias de inequidad o culpabilidad, ocurren cuando el trabajador percibe que lo que recibe excede lo que cree que debería de recibir, en este caso  $a < b$ . (Bravo et al., 1996).

Según Lawer (1973, citado por Lowenberg, 1998), la satisfacción laboral es considerada como “la reacción que las personas tienen hacia su trabajo”. Cada persona tiene su propio mapa mental de conductas para escoger de sus resultados cuáles podrían satisfacer sus necesidades personales.

Este modelo considera las diferencias individuales enfatizando las percepciones personales y las creencias subjetivas. Como se muestra en la Figura 1, la “contribución” (entrada) de una persona incluye factores como habilidades, edad y entrenamiento que resultan en satisfacción, insatisfacción e inequidad, descontento y culpabilidad.

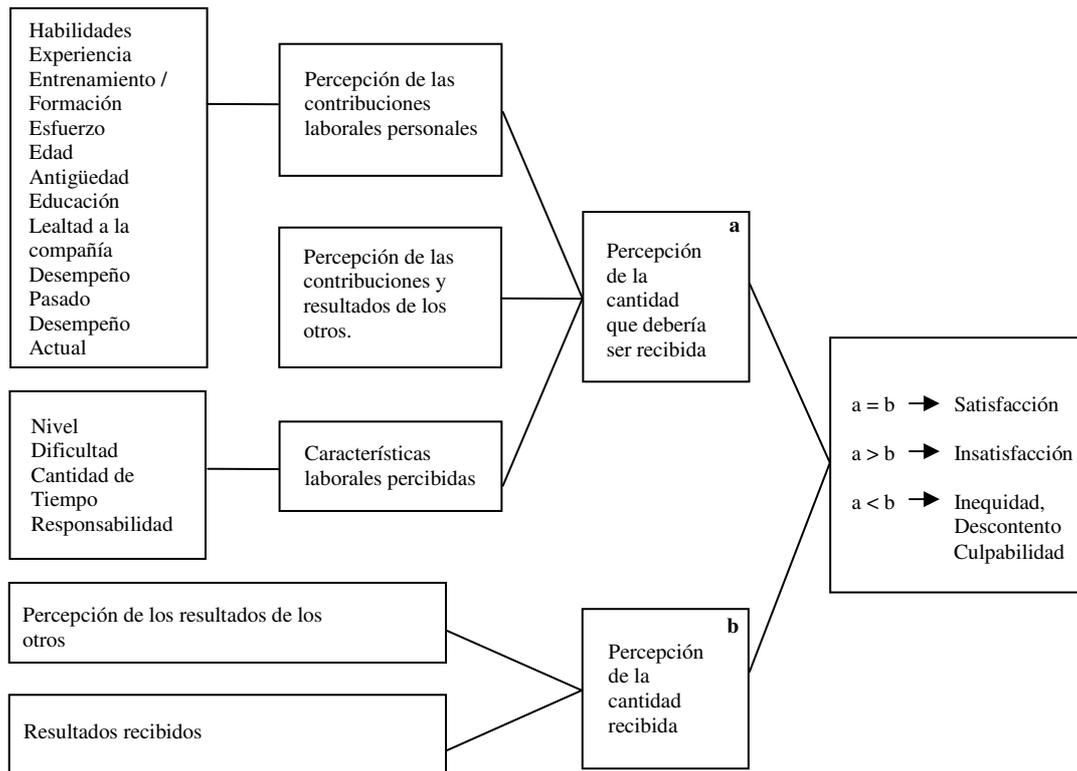


Figura 1. Modelo de la satisfacción laboral y sus determinantes. Lawer, E. III (1973, tomado de Lowenberg, 1998, p. 365).

Algunas implicaciones del modelo son las siguientes:

1. Las personas esperan que sus “contribuciones” (entradas) deriven en resultados. Por lo tanto, las personas con grandes niveles de desempeño recibirán grandes recompensas (más dinero) que las personas que tienen bajos niveles de desempeño, por lo que, estarán insatisfechas.
2. Las personas creen que mientras más grado de dificultad exista en su trabajo, mayores serán las recompensas. Si esta relación no es satisfactoria, entonces el empleado estará insatisfecho.

A pesar de la naturaleza práctica del modelo de Lawer (1971 y 1973, citado por Lowenberg, 1998) y de la importancia personal, perceptual y los factores laborales que incluye, no existe mucha investigación práctica de este modelo en las organizaciones.

### **1.3.6 Modelo del Procesamiento de la Información Social.**

El modelo de procesamiento de la información social, argumenta que la satisfacción laboral es un constructo social (Judge, Parker, Colbert, Heller e Ilies, 2001).

Salancik y Pfeffer (1978, citados por Bravo et al., 1996), defienden que los individuos forman actitudes a partir de la información disponible en un determinado momento proveniente de su contexto social. Por lo que, se parte de la premisa de que los individuos, como organismos adaptativos, ajustan sus actitudes, conductas y creencias a su contexto social y a la realidad de sus situaciones y conductas pasadas y presentes.

De acuerdo con la teoría, los individuos se preocupan por la satisfacción laboral, hasta que son cuestionados por ella, y para responder obtienen su información de fuentes sociales como las interpretaciones de sus propias conductas o la de sus compañeros (Judge et al., 2001).

Salancik y Pfeffer (1978, citados por Wexley y Yulk, 1990), sugieren que las personas deciden que están satisfechas en sus empleos simplemente haciendo observaciones acerca de los niveles de satisfacción de otros empleados. Esto es, la satisfacción puede ser más bien un resultado de cómo los compañeros reaccionan ante el puesto más que del puesto mismo.

En conclusión, desde el modelo del procesamiento de información social, se afirma que la satisfacción laboral y otras actitudes similares, se desarrollan en respuesta a las guías o indicios que están presentes en el lugar de trabajo (Bravo et al., 1996).

### **1.3.7 Teoría de Eventos Situacionales.**

La teoría de eventos situacionales desarrollada por Quarstein, McAfee y Glassman (1992, citados por Bravo et al., 1996), mantiene que la satisfacción laboral está determinada por dos factores denominados: *características situacionales* y *eventos situacionales*.

Las características situacionales, son las facetas laborales que la persona tiende a evaluar antes de aceptar el puesto, tales como el sueldo, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, la política de la compañía y la supervisión.

Los eventos situacionales, son facetas laborales que no tienden a ser pre – evaluadas, sino que ocurren una vez que el trabajador ocupa el puesto, a menudo no son esperadas por él y pueden causar sorpresa al individuo. Estas facetas pueden ser positivas o negativas. Un ejemplo positivo sería poder dejar el puesto antes de la hora de salida tras la realización adecuada de una tarea, uno negativo que la fotocopiadora sufra un desperfecto en su horario de trabajo.

Las características y los eventos situacionales difieren en una serie de aspectos, las primeras son aspectos del ambiente laboral relativamente estables o duraderos, mientras que los segundos son relativamente transitorios.

Esta teoría, asume que la satisfacción laboral, es resultado de las respuestas emocionales ante la situación con la que se encuentra la persona en su organización.

### 1.3.8 Modelo Dinámico de la Satisfacción Laboral.

Bruggemann, Groskurth y Ulich (1975, citados por Landy y Conte, 2004), desarrollaron el modelo dinámico de la satisfacción laboral, en el cual sugieren que existen múltiples formas de satisfacción e insatisfacción laboral, esperando que sólo algunas de ellas se correlacionen con conductas de trabajo particulares.

Sin embargo, Bruggemann (1975), abandonó la investigación en 1981 y fue retomada por Büssing (2002, citado por Landy y Conte, 2004) quien propone cuatro formas de satisfacción laboral y dos de insatisfacción laboral:

1. *Satisfacción laboral progresiva*: La persona se siente satisfecha con el trabajo, al incrementar el nivel de aspiración, una persona trata de alcanzar un nivel de satisfacción mayor.
2. *Satisfacción laboral estable*: La persona se siente satisfecha con el puesto, pero está motivada a mantener el nivel de aspiración y el estado placentero de satisfacción. Un incremento en el nivel de aspiración se concentra en otras áreas de la vida debido a que hay pocos incentivos laborales.
3. *Satisfacción laboral conformista*: La persona siente satisfacción laboral indistinta y disminuye el nivel de aspiración, con el fin de adaptar los aspectos negativos de la situación laboral a un nivel inferior. Al disminuir el nivel de aspiración, la persona es capaz de alcanzar nuevamente un estado positivo de satisfacción.
4. *Insatisfacción laboral constructiva*: La persona se siente insatisfecha con el trabajo, mientras se mantenga el nivel de aspiración, la persona trata de dominar la situación con intentos de solución de problemas sobre una base de suficiente tolerancia a la frustración.
5. *Insatisfacción laboral fija*: La persona se siente insatisfecha con el trabajo. Al mantener el nivel de aspiración, la persona no intenta dominar la situación con intentos de solución de problemas.
6. *Seudos - satisfacción laboral*: La persona siente insatisfacción con el trabajo. Al enfrentar problemas irresolubles o condiciones frustrantes y mantener el nivel de aspiración. Una percepción distorsionada o la negación de la situación laboral negativa puede dar como resultado la seudo – satisfacción.

Estas seis formas son el resultado de la interacción de tres variables básicas:

1. La discrepancia entre lo que una persona desea del trabajo y lo que realmente obtiene.
2. Cambios en la meta o en los niveles de aspiraciones como resultado de la experiencia en el trabajo.
3. El grado de compromiso para enfrentar problemas o solucionarlos.

Büssing (2002, citado por Landy y Conte, 2004), propone que más que tratar a la insatisfacción y la satisfacción como dos extremos de un continuo, pensemos en las diversas formas de cada una y en que requieren un enfoque diferente.

### **1.3.9 Modelo de las Características del Puesto / Job Characteristic Model (JCM).**

El modelo introducido por Hackman y Oldman (1976, citados por Judge y Church, 2000), propone que el enriquecimiento del puesto es el elemento clave que hace que los empleados se sientan satisfechos con sus trabajos, para esto, se enfoca en cinco características que harían el puesto más estimulante y satisfactorio, son las siguientes:

- 1) *Identificación de la tarea:* El grado en que el empleado puede realizar una labor con un comienzo y resultados claros.
- 2) *Significado de la tarea:* El grado en que el puesto puede ser importante y significativo.
- 3) *Variedad de habilidades:* Grado de diversidad de actividades laborales que comprende el puesto o habilidades que exige.
- 4) *Autonomía:* Cuando el puesto ofrece libertad, independencia y discreción sustanciales para el individuo en la programación del trabajo.
- 5) *Retroalimentación:* Cuando el resultado da al empleado información directa y clara sobre su desempeño.

Según Hellriegel (2002), cuando estas cinco características se manifiestan en grados significativos dentro del puesto, los empleados se sienten partícipes de su trabajo y ejercen su mayor esfuerzo. De acuerdo con el modelo, los puestos que cuentan con estas características serán más satisfactorios que los puestos que no las proporcionen (Judge y Church, 2000).

Las teorías anteriormente revisadas, explican la satisfacción laboral mediante dos procesos: el primero es de discrepancia entre lo que debería tener y lo que realmente obtiene el individuo en su trabajo y el segundo proceso es de comparación, es decir, el sujeto evalúa los diferentes aspectos o facetas que se puede encontrar en un trabajo desde su compañeros hasta las condiciones ambientales del mismo, además de los grupos de referencia a los que pertenece.

Una vez identificados los tipos de procesos que pretenden explicar la satisfacción laboral, es importante tener instrumentos que reflejen dichas teorías e intenten obtener mediciones confiables sobre la satisfacción laboral; a continuación se mencionan los más relevantes.

## **1.4 MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN LABORAL**

La medición de la satisfacción laboral, es importante porque representa un sistema de diagnóstico que permite conocer la salud de una empresa, y gracias a eso se obtienen resultados que pueden ayudar a identificar los problemas de mayor preocupación, las causas de descontento del personal y los factores que aportan a la satisfacción en general (Hernández, S. M., 2003).

Según Spector (2002), la satisfacción laboral se evalúa casi siempre mediante cuestionarios o escalas. Estos son procedimientos mediante los cuales los empleados expresan sus sentimientos hacia su trabajo y el ambiente laboral, pueden ser de preguntas cerradas, que permiten a los trabajadores elegir entre varias opciones o de preguntas abiertas, que presentan una diversidad de temas y permiten que los trabajadores respondan con sus propias palabras (Davis y Newstrom, 2002).

Cuando se trata de escalas con varios ítems y que tiene opciones a elegir, habitualmente las puntuaciones se obtienen a través de la suma de respuestas a cada uno de los ítems; las alternativas de respuestas son por lo general de tipo Likert con diversas opciones de respuestas, que van de la mayor a la menor puntuación.

La satisfacción laboral tiene una serie de factores determinantes y consecuencias cruciales para el individuo y la organización, por ello es importante obtener información de la satisfacción de los empleados de cara a prevenir y modificar en lo posible las actitudes negativas.

La medición y el estudio de la satisfacción tiene una serie de beneficios como conocer las actitudes, tanto de forma global como atendiendo a facetas específicas de la misma, y obtener información sobre grupos particulares de empleados (Bravo et al., 1996).

Algunos de los métodos para medir la satisfacción laboral son:

### **1.4.1 Job Descriptive Index (JDI).**

Spector (2002), menciona que el Job Descriptive Index de Smith, Kendall y Hullin (1969), se trata de la escala más exhaustiva y cuidadosamente validada, y está compuesta por 72 reactivos distribuidos en cinco subescalas:

- Trabajo mismo.
- Salario.
- Oportunidades de obtener ascensos (Promoción).
- Supervisión.
- Compañeros de trabajo.

Cada reactivo es un adjetivo o enunciado corto mediante el cual se describen las características del puesto, las respuestas son “sí”, “no” o “no puede determinarlo”.

En cada subescala, se proporciona una breve explicación de la faceta, seguida de los reactivos relacionados con dicha subescala. Sumando la puntuación de cada ítem se puede calcular la puntuación de cada subescala.

También incluye una sección para medir la satisfacción global llamada “Trabajo en General” (Balzer, 1990, citado por Landy y Conte, 2004).

El JDI, ha sido empleado con frecuencia por los investigadores de las organizaciones. Cook, Hepworth, Wall y Warr (citados por Spector, 2002), mencionan más de 100 estudios publicados en la que ha sido utilizada.

#### **1.4.2 Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ).**

El MSQ, una escala creada por Weiss, Dawis y Lofquist (1967, citados por Landy y Conte, 2004). Contiene 100 ítems distribuidos en 20 subescalas (tipo Likert) con 5 ítems cada una, relacionadas con facetas de la satisfacción laboral tales como creatividad, independencia, supervisión (relaciones humanas), seguridad y condiciones de trabajo, compañeros de trabajo, responsabilidad, reconocimiento y compensación entre otras (Spector, 2002).

También permite calcular una satisfacción laboral intrínseca, que se refiere a la naturaleza de las tareas del puesto; y una extrínseca que se relaciona con otros aspectos del trabajo como las prestaciones y el salario (Landy y Conte, 2004).

Los autores desarrollaron una versión reducida de 20 ítems para medir la satisfacción laboral global, así como la satisfacción laboral intrínseca y extrínseca (Spector, 2002).

#### **1.4.3 Cuestionario General de Satisfacción en las Organizaciones (S4/82).**

El S4/82 fue desarrollado por Meliá, Peiró y Calatayud (1986, citados por Bravo et al., 1996), consta de 86 ítems y permite evaluar seis factores:

- Satisfacción con la supervisión y la participación en la organización (19 ítems),
- Satisfacción con el ambiente físico de trabajo (16 ítems),
- Satisfacción con las prestaciones materiales y las recompensas complementarias (20 ítems),
- Satisfacción intrínseca del trabajo (12 ítems),
- Satisfacción con la remuneración, las prestaciones básicas y la seguridad en el empleo (14 ítems) y
- Satisfacción con las relaciones interpersonales (6 ítems).

Debido a la longitud del cuestionario, los autores elaboraron formas más reducidas del mismo, así se elaboró la versión S20/23 que consta de 23 ítems que mide 5 factores: satisfacción con la supervisión, con el ambiente físico de trabajo, con las prestaciones recibidas, con la participación y satisfacción intrínseca del trabajo.

#### **1.4.4 Job In General Scale.**

Iroson y colaboradores (1989, citado por Spector, 2002), crearon una escala de satisfacción general cuyos reactivos no siempre reflejan las diversas facetas del puesto. El JIG contiene 18 reactivos que son adjetivos o frases cortas acerca del trabajo en general.

La escala tiene buena confiabilidad y se correlaciona bien con otras de satisfacción laboral general. Debido a que es relativamente nueva, no se ha utilizado en muchos estudios de investigación.

#### **1.4.5 Escala de caras.**

Desarrollada por Kunin (1955, citado por Bravo et al., 1996), consiste de un ítem acompañado de 11 expresiones faciales de un varón que oscilan desde una cara con amplia sonrisa a otra con la expresión fruncida. A las personas evaluadas se les pide que indiquen cuál es la expresión que describe mejor cómo se siente respecto a su trabajo. Este formato fue diseñado para medir la satisfacción general del individuo hacia su trabajo (Landy y Conte, 2004).

Dunham y Herman (1975, citados por Kapoor, 2000), desarrollaron y analizaron una versión que contenía expresiones faciales de una mujer, concluyendo que ambas podrían usarse indistintamente del sexo de los sujetos que respondieran.

#### **1.4.6 Escala de Satisfacción Laboral de García.**

Elaborada por García (1985), es una escala basada en el instrumento elaborado por Hollinger y Clark (1982) y el índice de descripción del Trabajo (JDI) de Hullin, Kendall y Smith (1964).

Es una escala tipo Likert, con cinco opciones de respuesta que van desde “totalmente de acuerdo a totalmente desacuerdo”, consta de 22 reactivos y evalúa cinco dimensiones:

1. Satisfacción con el trabajo mismo.
2. Satisfacción con los compañeros de trabajo.
3. Satisfacción con los supervisores y jefes.
4. Satisfacción con el salario y las prestaciones.
5. Satisfacción con las oportunidades de promoción.

García y Bedolla (1987), utilizaron esta escala en un estudio que tenía como objetivo estudiar alguna de las características de la satisfacción laboral en mujeres trabajadoras.

El cuestionario se aplicó a una muestra de 160 mujeres y 160 hombres entre los cuales se encontraban solteros y casados con actividad laboral diferente.

Los resultados obtenidos señalan que existen diferencias según el sexo, en cuanto a los factores que son considerados importantes en la satisfacción laboral con el trabajo y tanto la actividad laboral como el estado civil, producen efectos en el grado de satisfacción.

López Carranza (1999), modificó esta escala la cual consta de 18 reactivos tipo Likert, cuya calificación es de 1 “totalmente desacuerdo” a 5 “totalmente de acuerdo”; y mide cuatro factores de la satisfacción laboral: relación con el jefe, promociones, relación con los compañeros de trabajo y trabajo en si mismo.

Como hemos visto, existen diferentes instrumentos de medición para la satisfacción laboral, algunos hacen referencia a la medición de la satisfacción por facetas y otros de manera general. Según Kapoor (2000), el método más utilizado para medir la satisfacción laboral es por facetas, ya que evalúa diferentes aspectos que componen el trabajo del empleado.

## **1.5 RELACIÓN ENTRE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y OTRAS VARIABLES**

Debido a que la satisfacción laboral es un proceso que cada vez está más vinculado con la conducta en el trabajo, está se puede correlacionar con otras variables, ya sea de carácter interno (características personales del empleado) o externo (referentes al ambiente laboral). (Lowenberg, 1998).

### **1.5.1 Factores internos o características personales**

Las diferencias individuales, son las variaciones que existen entre los individuos en términos de características personales. Las personas tienen una identidad única y responden de diferente manera a diversas situaciones (Lowenberg, 1998).

Schultz (1993), menciona que algunas de las características personales con las que se puede relacionar la satisfacción laboral son:

- a) Edad.
- b) Sexo.
- c) Antigüedad.
- d) Nivel Ocupacional.
- e) Compromiso o interés en el trabajo.

#### **a) Edad.**

La satisfacción del empleado aumenta con la edad, la más baja corresponde a los jóvenes, ya que se decepcionan al encontrar que su primer trabajo no es suficientemente interesante, por lo que, abandonan o cambian de empleo en busca de su realización profesional (Schultz, 1993).

Conforme la edad aumenta, el empleado genera un nuevo potencial laboral y sus niveles de satisfacción tienen a incrementarse a través de su desarrollo profesional, y al final de su vida laboral, cuando los empleados se preparan para el retiro, los niveles de satisfacción se mantienen estables (Lowenberg, 1998).

A medida que los empleados envejecen tienen inicialmente a estar un poco más satisfechos con su trabajo. Al parecer, reducen sus expectativas a niveles más realistas y se ajustan mejor a su situación laboral. Tiempo después, su satisfacción disminuye porque son menos frecuentes las promociones y, además, tienen que enfrentar la cercanía de la jubilación (Davis y Newstrom, 2000).

Hopkins (1983, citado por Lowenberg, 1998), argumenta que la edad está relacionada positivamente con la satisfacción, porque las expectativas y las actitudes hacia el trabajo cambian a través del tiempo.

## **b) Sexo.**

Schultz D. y Schultz S. (1998), mencionan que no es tanto el género cómo tal el que se relaciona con la satisfacción laboral, más bien, es el grupo de factores que varían con el sexo. Por ejemplo, es más probable que se les pague menos a las mujeres que a los hombres por el mismo trabajo y las oportunidades de promoción de las mujeres sean menores, por lo que, la mayoría de las mujeres creen que deben esforzarse más para sobresalir, antes de recibir recompensas similares o comparables con la de los hombres, y esto obviamente influye en la satisfacción. Es decir, que posiblemente las diferencias que se puedan encontrar en el nivel de satisfacción laboral entre hombres y mujeres se deban a los roles “impuestos” por las sociedad y no tanto por el género de las personas.

En investigaciones realizadas, se ha demostrado que las mujeres se sienten contentas con su trabajo y otros demuestran lo contrario. Algunos resultados de las investigaciones indican que están más insatisfechas que los varones. Se sabe que les interesan aspectos del trabajo por los que el hombre no muestra ningún interés en absoluto. Por ejemplo, las mujeres con desventajas necesitaban más sentir gusto por su trabajo y tener un buen jefe; en cambio, los hombres con desventajas se preocupaban más por la oportunidad de demostrar su utilidad y contar con un trabajo seguro. Por otra parte, ellas sentían más interés por la calidad de las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo.

Es natural que haya distintas fuentes de satisfacción para quienes escogen una carrera en el mundo de los negocios y las que trabajan a fin de contribuir al ingreso familiar. Las motivaciones y satisfacciones de las mujeres profesionales se parecen más a las de los ejecutivos. Ellas obtienen más satisfacción con su trabajo (Schultz, 1993).

## **c) Antigüedad.**

La relación entre la satisfacción y la antigüedad es compleja. En lo primeros años de trabajo, el personal nuevo tiende a sentirse bastante contento, esta es una etapa de aprendizaje de nuevas técnicas y adquisición de destrezas que producen estimulación e interés. Por desgracia, la satisfacción inicial empieza a desvanecerse, a menos que el empleado reciba pruebas constantes de su progreso y crecimiento (Schultz, 1993).

## **d) Nivel Ocupacional.**

Las personas con nivel ocupacional más alto tienden a estar más satisfechas con su trabajo, es usual que estén mejor pagadas, tengan mejores condiciones de trabajo y su puesto les permita aprovechar plenamente sus capacidades (Davis y Newstrom, 2000).

En estudios realizados, la satisfacción de las necesidades aumentaron conforme ascendía en la jerarquía de la organización. También se ha probado que la satisfacción varía según los diversos tipos de ocupación (Schultz, 1993).

### **e) Compromiso o interés en el trabajo.**

El compromiso o interés en el trabajo, se refiere a la importancia que tiene el trabajo para la persona en su vida, y el grado con el que se identifica con su empleo. También se le puede llamar involucramiento en el trabajo, y hace referencia al grado en que los empleados invierten tiempo y energía en las tareas, se sumergen en ellas y conciben al trabajo como parte esencial de su existencia (Davis y Newstrom, 2002).

La posible relación entre el compromiso y la satisfacción laboral, es que si una persona tiene un alto nivel de satisfacción es muy probable que se intensifique su interés en el trabajo (Krumm, 2001 citado por Peña, 2005).

### **1.5.2 Factores externos o situacionales**

Es lógico suponer que un alto grado de satisfacción guarda relación directa con una conducta positiva, sobre todo con un excelente rendimiento, escasa rotación de personal y poco ausentismo (Schultz, 1993).

La satisfacción laboral puede ser correlacionada con otras variables que se generan en la organización como:

- a) Rotación de personal.
- b) Ausentismo.
- c) Productividad.
- d) Sueldo.
- e) Desempeño.

#### **a) Rotación de Personal.**

Según Davis y Newstrom (2002), la satisfacción alta en el trabajo se relaciona con niveles bajos de rotación de personal, que es la proporción de empleados que sale de una compañía en determinado período, por lo general, de un año. Los empleados satisfechos tienen menores probabilidades de pasar por un proceso progresivo, en el que piensan anunciar su intención de renunciar o hacerlo de manera definitiva.

Por el contrario, los trabajadores con satisfacción baja suelen tener tasas de rotación más altas, no se sienten realizados, reciben poco reconocimiento en el trabajo, experimentan conflictos frecuentes con sus superiores o colegas. Como resultado, es más probable que busquen una mejor situación en otra parte y abandonen la compañía, mientras que los empleados más satisfechos permanezcan en ésta.

#### **b) Ausentismo.**

El ausentismo, es el producto de la insatisfacción laboral del empleado. A las personas que no les agrada su trabajo no les importará perder un día de trabajo, al contrario de las personas que si les agrada su trabajo (Spector, 2002). Si un empleado se siente insatisfecho con su trabajo, terminará por abandonarlo mediante ausencias frecuentes (una especie de renuncia parcial) o buscar otro (Schultz, 1993).

### **c) Productividad.**

El nivel de productividad, es sin duda una de las preocupaciones principales de todas las empresas. Los comportamientos negativos afectan la productividad y propician la elaboración de artículos defectuosos, sabotaje del equipo, etc., y disminuye la producción. La satisfacción del personal representa una de las preocupaciones principales de toda empresa, si no se logra, se elevan la rotación del personal, el ausentismo y las conductas contrarias a la producción, todo esto tiene consecuencias financieras que pueden afectar a la organización (Schultz, 1993).

### **d) Sueldo.**

Si una organización quiere reducir al mínimo el ausentismo y la rotación de personal a través de las retribuciones, debe asegurarse de que los empleados están satisfechos con sus sueldos. Por lo que, es preciso conocer las facetas concretas de la satisfacción que se relacionan con la retribución. Con esta información, la organización podrá poner en marcha las prácticas de retribución que tengan una mayor posibilidad de generar satisfacción entre los empleados (Dolan, 1999).

### **e) Desempeño.**

Un área de interés dentro de la satisfacción laboral es una posible relación con el nivel de desempeño de los empleados. Una creencia común entre los supervisores es que la satisfacción afecta directamente en el desempeño, por lo que, una alta satisfacción siempre lleva a un alto nivel de desempeño (Lowenberg, 1998).

Esta relación ha sido la más estudiada dentro del campo de la psicología organizacional, y se han obtenido diferentes resultados y propuestas que pretenden explicarla: Lawer, 1971; Cherrington, 1971; Schwab y Cummings, 1971; Jacobs y Solomon, 1977; Muchinsky, 1985 (citados por Lowenberg, 1998) entre otros.

Estos son algunos de los factores con los que se puede relacionar la satisfacción laboral, como se reportan en algunos estudios realizados en nuestro país y que permite conocer como se ha estudiado esta variable en nuestras organizaciones.

## 1.6 ESTUDIOS SOBRE SATISFACCIÓN LABORAL EN MÉXICO

A continuación se presenta un resumen de algunas investigaciones realizadas en México referentes al estudio de la Satisfacción Laboral.

- φ Con el objetivo de analizar y contrastar la percepción de la mujer y el hombre mexicano en aspectos laborales como la satisfacción laboral, los motivos para trabajar, la discriminación, el conflicto de roles y el hostigamiento sexual, García (1985), aplicó una escala tipo Likert a una muestra de 160 mujeres y 160 hombres solteros y casados, con niveles profesionales y no profesionales, todos subordinados en las empresas en donde laboraban.

En los resultados obtenidos, los motivos para trabajar, el conflicto de roles y la discriminación laboral se ven afectados por la actividad laboral, el estado civil y el sexo. Con respecto a la satisfacción laboral sólo reportó una diferencia significativa en la faceta trabajo mismo entre el grupo de profesionistas y no profesionistas; en la faceta jefe no existía diferencia significativa entre estos dos grupos, y por último obtuvo una insatisfacción de manera generalizada con la faceta de salario y prestaciones.

- φ Tomando como base la parte de la escala de García (1985), que mide la satisfacción laboral, López (1999), realizó un estudio para identificar si la satisfacción laboral y el desgaste emocional se ven afectados, por los factores físicos ambientales en el Centro de Atención a la Salud Especializado en problemas de Lenguaje y Audición.

Evaluó a 84 miembros del personal, encontrando que los profesionales de la salud percibieron que las condiciones físicas no eran adecuadas, así mismo se observó que algunos factores relacionados con la satisfacción laboral como la relación con el jefe, con los compañeros y el trabajo en sí mismo se veían afectados por algunas variables ambientales.

- φ Con el propósito de determinar si existen diferencias en las variables de satisfacción laboral, desempeño laboral y autoconcepto, en un grupo de personas que están conformes con su evaluación de desempeño a otro que no lo está, González (2000), utilizó una muestra 70 trabajadores de un Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico de la Industria Petrolera y los distribuyó en dos grupos de 35 empleados cada uno (conformes e inconformes). A ambos grupos se les aplicó la escala de Autoconcepto de Tennessee y la Escala de Satisfacción Laboral.

Los resultados de esta investigación, reportaron que ambos grupos difieren significativamente sólo en la variable de satisfacción laboral y no en las de desempeño laboral y autoconcepto. Así mismo, se observó que existe una correlación positiva entre las variables de autoconcepto y satisfacción laboral; y sólo en el grupo conforme existe una correlación positiva entre el desempeño y la satisfacción laboral.

- ϕ Para determinar si existe una relación entre la satisfacción laboral y el maquiavelismo, Aragón (2003), utilizó una muestra de 156 trabajadores mexicanos del sector público y privado. En esta investigación, se aplicó la Escala Mexicana de Manipulación de Maquiavelo (Uribe – Prado, 2001) y la Escala de Satisfacción Laboral (López – Carranza, 1999), una vez analizados los resultados, se llegó a la conclusión, de que no existe relación entre el maquiavelismo y la satisfacción laboral.
- ϕ En 2004, Nieto realizó un estudio con el fin de identificar el tipo de relación que existe entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, para ello utilizó una muestra de 44 personas (22 hombres y 22 mujeres) de una empresa privada, a dicha muestra le aplicó los cuestionarios ISL 66 de Galicia (2000) para medir la satisfacción y el de Compromiso Organizacional adaptado por Arias (1998).

Los resultados de la investigación reportaron una correlación baja de .33, es decir, que la relación entre las dos variables es baja. Con esto, concluyó que la organización debe mantener un nivel adecuado de compromiso, es decir, debe demostrar que está comprometida con sus empleados, lo cual implica ofrecer cursos de formación, favorecer la participación activa de los empleados en las decisiones en relación al trabajo, proporcionar autonomía en la toma de decisiones, etc., aspectos todos ellos que mantienen un nivel adecuado de satisfacción laboral y compromiso organizacional por parte de los empleados.

- ϕ El objetivo de la investigación llevada a cabo por Peña (2005), fue determinar si dos grupos de empleados de diferentes organizaciones difieren en la satisfacción laboral respecto a diferentes facetas. Así como establecer el tipo de relación que existe entre la satisfacción laboral y la rotación de personal. Para ello se utilizó una muestra de 42 empleados de una empresa y 94 de otra, a estos dos grupos se les aplicó la Escala Satisfacción Laboral de García (1985). Los resultados de esta investigación reportaron que ambos grupos diferían significativamente en las facetas de: satisfacción en el trabajo en sí mismo, con los jefes, con los compañeros, con las condiciones físicas, con las responsabilidades, con las promociones y con autoestima. En la única faceta en la que no se encontró una diferencia, fue con la satisfacción con las prestaciones y salario.
- ϕ A través de la técnica de Redes Semánticas de Reyes Lagunes (1993), López, Novelo y Mendoza (2006), pretendían explorar, conocer y comparar el significado psicológico de la satisfacción laboral en función del tipo de personal (Directivo y no Directivo) y su antigüedad laboral en una organización de productos alimenticios.

Para ello, tomaron una muestra de 62 empleados, 17 directivos y 45 no directivos, divididos en grupos por su antigüedad en la organización. En sus resultados reportaron, que los empleados directivos y no directivos coincidían en definir a la satisfacción laboral en términos de trabajo, reconocimiento, sueldo y compañerismo.

- φ El propósito de la investigación realizada por Marín, Mendoza y Novelo (2006), fue conocer el significado psicológico de la satisfacción laboral en una empresa de materiales para construcción a través de la técnica de Redes Semánticas, para ello utilizaron una muestra de 44 empleados. Los resultados obtenidos, señalaron que los empleados definieron la satisfacción laboral en términos de sueldo, prestaciones, trabajo, salario, seguridad y compañerismo.

Después de revisar algunos de los estudios realizados sobre la satisfacción laboral, se puede determinar que la satisfacción es una de las actitudes más complejas que existen en el ámbito laboral, debido a que dependiendo de los factores internos del individuo y los factores externos que existen en el ambiente laboral del mismo, es cómo se va a dar la satisfacción laboral.

Hay que tomar en cuenta que la medición de la satisfacción laboral intenta realizar una medición objetiva, aunque si bien es cierto que ésta es básicamente subjetiva. Es decir, dependiendo de cómo se sienta el empleado supuestamente se va a ver reflejado en el desempeño, que es el tema del siguiente capítulo.

## CAPÍTULO 2

### EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación de las personas es tan antigua como el hombre mismo, los individuos casi siempre han considerado la valía de sus semejantes en una variedad de situaciones, sin embargo, la mayor parte de estas evaluaciones son realizadas de manera ocasional y no sistemática; en cambio, los programas de evaluación son diferentes, pues contienen objetivos claramente definidos que se fundamentan en un sistema bien estructurado para alcanzarlos.

Uno de los pioneros en esta área, fue Robert Owen, quien en los inicios del siglo XIX estructuró un Sistema de Libros y Blocks de Carácter; básicamente el sistema consistía en que a cada empleado le era asignado un libro y en él los supervisores anotaban diariamente reportes y comentarios sobre su desempeño.

Tiempo después, Francis Galton (1822 – 1911), ideó métodos estadísticos para la medición de las diferencias individuales; después, la calificación de méritos o evaluación del desempeño permaneció estancada durante algunos años. Fue hasta los inicios del siglo XX, cuando F. Winslow Taylor, quien trabajaba como ingeniero en jefe de la empresa Midlave Iron Works, señaló que: “mientras que la industria tenía un concepto claro de la cantidad y la calidad del trabajo que se puede esperar de una máquina, no poseía una visión comparable de los límites de eficiencia de los trabajadores” (p. 10). Por tal motivo, al tener una estimación del rendimiento que pudiera mostrar un obrero en una determinada operación, se contaría con un estándar útil para estimar la eficiencia y el rendimiento de otros empleados en la ejecución de la misma tarea y se obtendría un instrumento de medición muy importante para el aumento de la producción. Desde entonces se ha venido desarrollando la evaluación del desempeño, y ahora su conocimiento y aplicación se comprenden en el medio industrial de todo el mundo (Grados, 2002).

En la organización moderna, la evaluación del desempeño es un tema constante debido a que se tiene la necesidad de evaluar diferentes desempeños: financiero, operacional, técnico, la calidad de los productos y del servicio, la productividad de la empresa, la atención al cliente, y principalmente el desempeño humano, puesto que las personas son las que le dan vida a la organización y constituyen la piedra angular de la dinámica organizacional (Chiavenato, 2002).

Por lo anterior y con la finalidad de contar con una visión clara sobre el concepto de Evaluación del Desempeño, a continuación se mencionan algunas definiciones.

## 2.1 DEFINICIÓN

La evaluación del desempeño ha recibido diferentes denominaciones como son: calificación de la actuación, calificación del desempeño, apreciaciones del empleado, registro de ejecución, calificación de méritos y medición del desempeño (Grados, 2002).

Por lo que, cabe mencionar que cualquiera que sea el nombre que se le aplique a esta función, no debe entenderse en sentido meramente gramatical, pues no pretende evaluar a la persona en cuanto a sus virtudes personales o cualidades humanas, recae más bien, sobre los atributos de ella en su papel del trabajador (Arias, 1989).

La evaluación del desempeño ha sido definida como:

- ψ Reyes Ponce (1975), menciona que es “una valoración separada de cada una de las características del trabajador, con lo que se elimina la apreciación conjunta, vaga e imprecisa” (p. 327).
- ψ “Un proceso de evaluar formalmente el desempeño y proporcionar una retroalimentación en la cual puedan hacerse ajustes al desempeño” (Schermerhorn, 1987; p. 652). La evaluación del desempeño funciona con base en la ecuación:

$$\text{Desempeño deseado} - \text{desempeño real} = \text{necesidad de acción}$$

- ψ “La evaluación del rendimiento consiste en la identificación, medición y gestión del rendimiento humano en las empresas” (Gómez – Mejía, 1998, p. 206).
- ψ Arias (1999), la define como “una serie de factores o aspectos que apuntan directamente hacia la productividad y la calidad en el cumplimiento de un puesto o trabajo” (p. 639).
- ψ “La valoración periódica del trabajador en su puesto, contra los requisitos estipulados del mismo” (González, 1999; p. 135).
- ψ Según Werther (2000), la evaluación del desempeño “es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado” (p. 295).
- ψ La definición de evaluación del desempeño es “calificar a un empleado comparando su actuación, presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño” (Dessler, 2001, p. 321).
- ψ “Es el grado en que el empleado cumple con los requisitos de su trabajo en la organización” (Chiavenato, 2002, p. 198).
- ψ “Es un sistema formal y estructurado que sirve para medir, evaluar e influir en los atributos, conductas y resultados relacionados con el trabajo del empleado” (Hellriegel, 2002; p. 360).

Con base en las definiciones anteriores, se puede decir que la evaluación del desempeño es un sistema generado por la organización para medir y evaluar el desempeño de los empleados con base en las especificaciones marcadas para el cumplimiento de su puesto.

Como menciona Chiavenato (2002), es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo, además de su contribución a la organización.

Además, constituye una función esencial que de una u otra forma suele efectuarse en toda organización (Werther, 2000), tomando en cuenta que las organizaciones tienen diferentes sistemas y subsistemas como: los sistemas de comunicación, sistemas de recompensas y sistemas de trabajo (entre otros), que interactúan constantemente, y que si llega a existir un problema con alguno de éstos, afectaría a los demás sistemas y a la organización en general. Por lo tanto, es importante que el objetivo de la evaluación del desempeño de la organización sea compatible con las necesidades de ésta (Lowenberg, 1998).

## 2.2 FINALIDAD DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Según Werther (2000), el objetivo de la evaluación del desempeño es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades.

De acuerdo con este autor, algunas de las finalidades de la evaluación del desempeño son:

- **Mejora del desempeño:** Mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal realizan acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.
- **Políticas de compensación:** Las evaluaciones del desempeño ayudan a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir qué tasas de aumento.
- **Decisiones de ubicación:** Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto.
- **Necesidades de capacitación y desarrollo:** El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar al empleado, o por el contrario puede señalar la presencia de un potencial que aún no se aprovecha.
- **Imprecisión de la información:** El desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información del análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- **Errores en el diseño del puesto:** El desempeño insuficiente puede señalar errores en la concepción del puesto.

Para Muchinsky (2002), la finalidad de la evaluación del desempeño puede ser:

- **Ascensos:** Los ascensos pueden basarse en cuán bien se desempeña el empleado en su puesto de trabajo actual. Las evaluaciones identifican a los empleados que se desempeñan mejor, y un empleado que no puede rendir bien en su empleo no podrá ser considerado para el ascenso.
- **Despidos:** Una causa común para el cese del empleado, es el bajo desempeño en el puesto de trabajo, tal y como lo puede determinar una evaluación del desempeño.

Landy y Conte (2005), mencionan que en los escenarios laborales, la evaluación del desempeño puede usarse con las siguientes finalidades:

- **Datos de criterio:** En un estudio de validación de criterio de un instrumento o una batería, el psicólogo puede correlacionar los datos del desempeño individual con los resultados de las pruebas y así determinar si la evaluación con fines de selección predice el desempeño exitoso.
- **Motivación/Satisfacción:** Al establecer estándares de desempeño apropiados, evaluando el éxito de los empleados para alcanzarlos y realimentándolos sobre el grado en que están alcanzando o excediendo esos estándares, una organización puede incrementar la motivación y satisfacción de sus empleados.
- **Despidos:** Si la organización considera como necesario recortar personal, un factor que podría usarse para guiar la selección de los que serán despedidos podría ser el desempeño; los empleados con menos fortalezas en el desempeño son los candidatos más probables.
- **Desarrollo del empleado:** A un trabajador se le informa sobre las fortalezas y debilidades y trabaja con un supervisor para desarrollar un plan para fortalecer las debilidades y construir sobre las fortalezas; con base en el perfil de las fortalezas y debilidades del desempeño, los empleadores pueden diseñar una serie de módulos de entrenamiento o de experiencias para el empleado.

Otra finalidad de la evaluación, es aquella que involucra aspectos legales y administrativos, tal y como lo resume Bohlander (2001), cuando menciona que las empresas deben mantener registros precisos y objetivos del desempeño de los empleados a fin de defenderse contra posibles cargos de discriminación, relacionados con promociones, determinación de salario y terminación del empleo, entre otras acciones administrativas de recursos humanos.

Como se puede observar, la finalidad de la evaluación del desempeño implica un impacto desde la conducta del evaluado hasta la adopción de nuevas políticas de administración de personal, que permitan la mejora de la actuación del trabajador, más detalladamente, Spector (2002), menciona que los datos vinculados con la evaluación del desempeño se emplean para la toma de decisiones administrativas, el desarrollo y retroalimentación de los empleados y la investigación que busca determinar la efectividad de las prácticas y los procedimientos organizacionales.

Tomando en cuenta lo anterior, se puede decir que la evaluación del desempeño tiene diversos propósitos e impactos en el medio ambiente laboral, pero no se puede aplicar de forma generalizada y esperar los mismos resultados para el personal, debido a que por sus funciones, cada nivel de la estructura organizacional tiene un comportamiento diferente; para entender lo anterior, se detalla a continuación las funciones para cada uno de los niveles de la organización:

#### ***Para la Organización.***

La evaluación del desempeño dentro de la organización permite conocer quién o quiénes son las personas indicadas para un ascenso, qué empleados pueden seleccionarse para que ocupen los puestos de confianza, qué cualidades pueden ser aprovechadas y desarrolladas en el personal, detectar necesidades de capacitación; además, muestra índices de productividad, lo que permite a la empresa mejorar sus planes y objetivos para alcanzar sus metas (Arias, 1999).

#### ***Para el Jefe Inmediato.***

Un jefe debe contar con datos pasados y presentes sobre el desempeño de los empleados para tomar decisiones sobre el capital humano en la organización. La evaluación del desempeño pretende mejores relaciones del supervisor con su personal, ayuda a soportar su opinión en casos de promociones, aumentos de salarios, transferencias, etc.; por ende, mejorará su labor de supervisión, contribuyendo a la modificación y desarrollo de su personal (Arias, 1999).

#### ***Para el Trabajador.***

Con la evaluación del desempeño, el empleado puede conocer su desarrollo laboral dentro de la empresa, ya que proporciona una retroalimentación sobre sus fortalezas y debilidades, ofrece un foro de comunicación con el supervisor, ayuda al desarrollo de una carrera, detecta necesidades de capacitación, además identifica en los empleados sus principales cualidades así como sus deficiencias, necesidades, logros, insatisfacciones y posibilidades de desarrollo en relación a sus metas y ayuda a mejorar su condiciones de trabajo (Bounds, 1999).

Una vez especificadas las finalidades de la evaluación del desempeño y las funciones tanto para la organización como para el trabajador, a continuación se mencionan algunas de las formas con las que se mide el desempeño.

## 2.3 MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO

Según Werther (2000), al evaluar el desempeño, es muy común que se desarrollen evaluaciones con base en mediciones subjetivas, es decir, son calificaciones no verificables (opiniones del evaluador), que imponen personas que supuestamente, son expertas (supervisores) en el trabajo que realizan los empleados. Las medidas subjetivas, constituyen los medios utilizados con más frecuencia para evaluar el desempeño de los empleados. Hay una amplia variedad de formularios de este tipo que utilizan diferentes organizaciones para este mismo fin (Spector, 2002).

Para evitar la subjetividad en las evaluaciones, Werther (2000), menciona que las mediciones del desempeño deben ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño basándose en medidas objetivas, es decir, medidas que otras personas puedan verificar y que por lo general, son de índole cuantitativa. Spector (2002), refiere que dichas mediciones deben estar orientadas a la contabilidad de diversas conductas (el número de ausencias en el trabajo) o el resultado de las conductas laborales (total de ventas mensuales).

Según De Vires et al. (1981, citado por Ramos, García y Peiró, 1996), la medición del desempeño se puede clasificar de acuerdo a los siguientes aspectos:

- **Conductas:** Cuando el desempeño se evalúa por medio de conductas, los instrumentos se deben centrar en valorar las conductas de los trabajadores, es decir, se pide a la persona que va a hacer la evaluación que juzgue si el empleado muestra determinadas conductas, previamente especificadas. Los supervisores registran con qué frecuencia ocurren las diferentes conductas que están en el documento de registro. Por ejemplo, si trabaja bien junto a otros compañeros o si llega puntual las reuniones.
- **Rasgos / Características:** Los instrumentos de evaluación a través de rasgos, requieren que el supervisor realice juicios sobre rasgos o características del trabajador que tienen que ser consistentes y permanentes. La valoración de rasgos centra más su atención en la persona que en el rendimiento. Algunos ejemplos de los rasgos que se pueden medir son: resolución, fiabilidad, vigor y lealtad.
- **Resultados:** Los instrumentos de evaluación a través de resultados, requieren que los supervisores juzguen lo conseguido por los trabajadores, como por ejemplo, la cantidad de ventas o el número de productos producidos.

Para Gómez – Mejía (1998), existe otra clasificación para evaluar el desempeño, la cual se basa en:

- **Juicios relativos:** Los sistemas de evaluación basados en juicios relativos, requieren que el supervisor compare el rendimiento de un empleado con el rendimiento de otro que realice el mismo trabajo.
- **Juicios absolutos:** Los sistemas de evaluación basados en juicios absolutos, requieren que el supervisor realice juicios sobre un empleado basándose solamente en normas de rendimiento.

Antes de realizar una evaluación del desempeño se tienen que determinar los criterios a utilizar.

### 2.3.1 Criterios de Desempeño.

Un primer problema que se plantea es si vamos a medir el desempeño de una manera global o si vamos a considerar sus diferentes aspectos. En el caso de medir diferentes aspectos del desempeño, es necesario aclarar si los vamos a combinar o no en una puntuación única (Ramos et al., 1996). Para poder determinarlo, se debe tener en cuenta lo que Spector (2002), define como *criterio*: “norma con la cual se puede determinar el funcionamiento de una persona y permite discernir entre un buen desempeño y uno deficiente”. Los clasifica de acuerdo a lo siguiente:

*Simple*: Se entiende como el valor global del individuo para la organización, es decir, una medida única y general en el rendimiento de la organización.

*Compuesto*: Es la combinación de criterios individuales en una sola calificación. Es decir, si los empleados reciben un número que representa el desempeño de cada una de cuatro dimensiones (por ejemplo: asistencia = 5, calidad del trabajo = 4, cantidad de trabajo = 4 y comunicación con sus compañeros = 5), el compuesto será la suma de las calificaciones de las cuatro dimensiones (18) y la calificación del desempeño para cada empleado.

*Multidimensional*: El criterio multidimensional proporciona información específica acerca de las diversas dimensiones del desempeño del empleado.

Bajo estos criterios se han desarrollado diferentes métodos para realizar la evaluación del desempeño. El éxito o fracaso de un programa de evaluación del desempeño depende de la filosofía que lo fundamenta, de su relación con las metas de la empresa y de las habilidades y capacidades de los responsables en administrarlo (Bohlander, 2001). A continuación se presentan algunas de las técnicas que se emplean para evaluar el desempeño.

## 2.4 TÉCNICAS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para evaluar el desempeño, se han diseñado diferentes técnicas que han sido aplicadas de acuerdo a la naturaleza de la organización, por ende, la evaluación del desempeño se debe adaptar a la finalidad y a los objetivos de la misma.

Según Reyes Ponce (1995), las técnicas de evaluación pueden clasificarse en tres grupos:

1. Sistemas de Comparación
2. Sistemas de Escalas
3. Listas Checables

### **2.4.1 Sistemas de Comparación.**

Son los métodos más elementales y suponen, como mínimo para tener alguna validez objetiva, el aplicarse por características y no como una comparación global.

Los principales sistemas de comparación son:

#### *a) Alineamiento*

El supervisor lista en orden de importancia a todos los trabajadores del grupo o sección que se está calificando, en razón de una característica brevemente definida. De igual manera se hace el alineamiento de los mismos trabajadores en razón de cada una de las demás características, separadamente.

#### *b) Comparación pareada*

Consiste en calificar a los trabajadores de un grupo o sección por cada característica; es decir, antes de realizar el listado final se lleva a cabo una comparación entre cada individuo con respecto a otro (de dos en dos), hasta que se ha comparado cada uno de los empleados que integran el área de trabajo. El primer lugar de la calificación lo obtendrá el trabajador que tenga el mayor número de menciones (Grados, 2002).

#### *c) Distribución Forzada*

Este sistema se basa en el principio de la curva de Gauss (Grados, 2002). Con base en ésta, se da por supuesto que en cada característica, el total de trabajadores debe quedar distribuido en las siguientes porciones: 10% con puntuación muy inferior, 20% con puntuación inferior, 40% con puntuación media, 20% con puntuación superior y 10% con puntuación muy superior (Arias, 1999).

### **2.4.2 Sistemas de Escalas.**

El método de escalas gráficas, evalúa el desempeño de las personas mediante factores previamente definidos (Chiavenato, 2002), los cuales son mostrados sobre una escala (es una línea horizontal que representa una característica a evaluar), en la cuál uno de sus extremos corresponde al grado mínimo y el otro al grado máximo de la característica a evaluar, con el fin de colocar una marca en determinado sitio a lo largo de la línea que indique el grado que según el juicio del evaluador se encuentra el evaluado (Grados, 2002).

Existen dos tipos de escalas:

#### *a) Continuas*

Se denominan de esta manera si el paso entre un grado y otro del factor evaluado se hace de forma insensible.

### *b) Discontinuas*

Es aquella que tiene divisiones verticales, en cuyo caso el paso de un grado al siguiente se hace en forma brusca por corresponder a cada grado una definición específica.

### **2.4.3 Sistemas de Listas Checables.**

El método de listas verificables (checables), consiste en ubicar una serie de afirmaciones en las que su planteamiento evite el dolo o preferencia hacia algún evaluado por parte de los evaluadores (Grados, 2002).

Existen dos tipos de listas checables:

#### *a) Listas ponderadas*

Consisten en alinear en una lista afirmaciones que califican el trabajo del empleado. El número de frases nunca es menor de 25 ni mayor a 100.

#### *b) Listas de preferencia*

Constan de frases agrupadas de cuatro en cuatro, siendo dos favorables y dos desfavorables; el evaluador debe señalar en cada grupo únicamente las dos frases que a su juicio describen mejor a evaluado.

Además de la clasificación propuesta por Reyes Ponce (1995), existen otras técnicas de evaluación del desempeño que no están contempladas en esta clasificación, algunas de estas técnicas son:

#### ***Escalas de Puntuación.***

Según Werther (2000), tal vez el método más antiguo y de uso más común en la evaluación del desempeño, sea la utilización de escalas de puntuación, método en que el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que va de bajo a alto y la calificación se basa sólo en las opiniones de la persona que confiere la calificación.

Se conceden valores numéricos a cada punto a fin de permitir la obtención de varios cómputos. Algunas empresas acostumbran vincular la puntuación obtenida con los incrementos salariales; a un total de 100 puntos, por ejemplo, corresponde 100 por ciento del incremento potencial, a 90 puntos un incremento de 90 por ciento, y así sucesivamente.

Algunas ventajas de este método son la facilidad de su diseño, la sencillez de impartirlo, los evaluadores requieren poca capacitación para administrarlo y se puede aplicar a grupos grandes de empleados.

Una desventaja, es que se eliminan aspectos específicos de desempeño del puesto con el fin de que puedan evaluarse puestos de diversos tipos; además de que la retroalimentación es mínima, ya que la evaluación se realiza de manera general y no en aspectos específicos del puesto.

### ***Selección Forzada.***

Consiste en evaluar el desempeño de las personas, mediante bloques de frases descriptivas que enfocan determinados aspectos del comportamiento. Cada bloque esta compuesto de dos, cuatro o más frases y el evaluador debe escoger forzosamente una o dos frases en cada bloque, que apliquen al desempeño del empleado (Chiavenato, 2002).

### ***Incidentes críticos.***

Es un método de evaluación que se basa en las características extremas (incidentes críticos), que representan un desempeño muy positivo (éxito) o muy negativo (fracaso), es decir, no se ocupa del desempeño normal del empleado, sino que solo toma en cuenta los desempeños positivos o negativos excepcionales del empleado (Chiavenato, 2002).

### ***Evaluación por Objetivos.***

Según Chiavenato (2002), una forma más actual de evaluar el desempeño es la evaluación por objetivos, que está conformada por seis pasos:

- 1) *Formulación de Objetivos Consensuales.* Se establecen los objetivos conjuntamente entre los empleados y el supervisor.
- 2) *Compromiso personal frente a la consecución de los objetivos conjuntamente establecidos.* El evaluado debe aceptar los objetivos establecidos y comprometerse a llevarlos a cabo.
- 3) *Negociar con el gerente sobre la asignación de los recursos y los medios necesarios para conseguir los objetivos.* En este paso se establecen los recursos y medios necesarios para alcanzar eficazmente los objetivos establecidos.
- 4) *Desempeño.* Es el comportamiento del evaluado para conseguir los objetivos establecidos.
- 5) *Monitoreo constante de resultados y comparación con los objetivos formulados.* Es la verificación de los costos – beneficios involucrados en el proceso.
- 6) *Retroalimentación intensiva y evaluación conjunta continua.* Este es uno de los aspectos más importantes del sistema porque el evaluado necesita saber y percibir con claridad su desarrollo para evaluar el esfuerzo – resultado alcanzado y sacar conclusiones.

## **BARS.**

La escala evaluatoria, Behaviorally Anchored Rating Scale: BARS (escala de evaluación referida a conductas, por sus siglas en inglés), es una escala en que la elección de las respuestas se define en términos conductuales (Spector, 2002).

Es decir, la BARS está conformada por una serie de cinco a diez escalas verticales, una por cada dimensión importante de desempeño a evaluar. Estas dimensiones, se basan en conductas identificadas mediante un análisis de incidentes críticos en el puesto. Los incidentes críticos se colocan junto con la escala y se les asignan valores según las opiniones de los expertos (Bohlander, 2001).

Una vez que han sido identificadas las conductas y se les ha asignado valores, se ordenan de manera ascendente. El evaluador selecciona la conducta que mejor describa el rendimiento de la persona evaluada (Spector, 2002).

Hasta aquí solo se han mencionado las técnicas más comunes para evaluar el desempeño. Sin embargo, y como ya se ha indicado antes, las organizaciones tienen diferentes objetivos que cumplir y diversidad de puestos que evaluar, por lo que estas técnicas se pueden tomar como base para desarrollar sus propios sistemas ajustados a las características particulares de su personal y por lo tanto, también se establece la frecuencia de la evaluación (Chiavenato, 2002).

### **2.5 FRECUENCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

No existe una regla general que indique con que frecuencia debemos evaluar el desempeño. Para Gómez – Mejía (1998), Saal y Knight (1995, citados por Ramos et al., 1996), las evaluaciones se deben realizar al menos una vez al año.

Cascio (1995, citado por Ramos et al., 1996), propone evaluar una o dos veces a los empleados a lo largo del año, cada vez que se termina o se ha avanzado en un proyecto. Sin embargo, el llevar a cabo evaluaciones del desempeño con excesiva frecuencia puede generar resistencia por parte de los evaluadores y probablemente también de los propios evaluados.

Una vez determinado el tipo de evaluación a utilizar y la temporalidad de la misma, es necesario establecer quién la llevará a cabo.

### **2.6 QUIÉN EVALÚA**

Para Chiavenato (2002), la evaluación de desempeño, es un proceso de reducción de incertidumbre y al mismo tiempo, de búsqueda de concordancia. La evaluación reduce la incertidumbre del empleado al proporcionarle retroalimentación de su desempeño y busca la concordancia de conceptos entre el empleado y su gerente.

Las organizaciones utilizan diferentes alternativas para evaluar el desempeño del empleado; la evaluación del desempeño puede ser realizada por diferentes personas dentro de la organización:

***a) Gerente.***

En la mayoría de las organizaciones, corresponde al gerente la responsabilidad de la evaluación de los subordinados y la comunicación constante de los resultados. El gerente o el supervisor evalúa el desempeño del personal con asesoría del órgano de Recursos Humanos que establece los medios y los criterios para realizar la evaluación.

***b) El Empleado y el Gerente.***

Si la evaluación es una responsabilidad del supervisor y si el mayor interesado en ella es el propio empleado, una alternativa interesante es la aproximación de las dos partes. Es decir, en esta alternativa el gerente sirve de guía u orientación, mientras el empleado evalúa su desempeño en función de la retroalimentación suministrada por el gerente.

El gerente da todos los recursos al empleado (orientación, entrenamiento, consejería, metas y objetivos por alcanzar) y espera resultados, mientras el empleado proporciona el desempeño y los resultados que espera el gerente. Es un intercambio en que cada uno contribuye para obtener resultados.

***c) Compañeros.***

La evaluación de un empleado realizada por los compañeros es una de las fuentes más confiables, debido a que brinda información que es diferente a la de un supervisor, ya que con frecuencia los compañeros advierten distintas dimensiones del desempeño.

Existen dos razones por las que el uso de esta información es recomendable: 1) porque en algunos trabajos difícilmente el supervisor puede observar el desempeño del subordinado y 2) porque los compañeros tiene acceso a información única sobre el desempeño, que no se encuentra disponible en otras fuentes.

***d) Evaluación hacia Arriba.***

La evaluación hacia arriba (evaluación de los subordinados), permite que el equipo de trabajo evalúe cómo proporcionó el gerente o supervisor los medios y recursos necesarios para que el equipo alcanzara sus objetivos y cómo podría incrementar la eficacia del equipo y ayudar a mejorar los resultados.

***e) Evaluación de 360°.***

En la evaluación circular del desempeño, participan todas las personas que mantienen alguna interacción con el evaluado, es decir, participan el jefe, los colegas, los subordinados, los clientes internos y externos, etc.

La evaluación realizada de este modo es más rica, ya que recolecta información de varias fuentes y garantiza la adaptabilidad y el ajuste del empleado a diversas exigencias del ambiente de trabajo y de sus compañeros.

### ***f) Autoevaluación.***

Cada persona evalúa constantemente su desempeño, eficiencia y eficacia teniendo en cuenta determinados parámetros fijados por el superior o por la tarea.

Cada individuo debe evaluar su desempeño en la consecución de metas y resultados fijados y superación de expectativas, así como evaluar las necesidades y carencias personales, para mejorar el desempeño, las debilidades y fortalezas y con esto, reforzar y mejorar los resultados personales.

### ***g) Comisión de Evaluación del Desempeño.***

La evaluación del desempeño la lleva a cabo una comisión especialmente designada para este fin. En este caso, es una evaluación colectiva realizada por un grupo de personas directa o indirectamente interesadas en el desempeño de los empleados. La comisión está constituida por personas pertenecientes a diversos órganos o unidades organizacionales.

Hasta este punto, se ha revisado la finalidad de la evaluación; sus niveles de aplicación dentro de la organización; las técnicas más comunes, cada cuándo se evaluará y quién es el responsable de evaluar; pero falta por mencionar las dificultades a las que se enfrentará el evaluador en el momento de iniciar el proceso de evaluación.

## **2.7 ERRORES MÁS COMUNES EN LA EVALUACIÓN**

Según Dolan (1999), cuando no se han especificado claramente los criterios para llevar a cabo la evaluación, pueden producirse diversos errores durante el desarrollo de la misma:

- a) *Efecto de Halo:* Es el error más habitual que cometen los evaluadores, se produce cuando un superior evalúa de forma parecida a un subordinado en todas las dimensiones de rendimiento en función solamente de la calificación recibida en una de ellas, la que quizá se perciba como más importante. Este tipo de efecto se origina con frecuencia cuando los superiores tienen que calificar a un empleado o a un grupo de subordinados en varias dimensiones de rendimiento.
- b) *Error de Lenidad:* Para evitar posibles conflictos con los subordinados, el evaluador califica a todos los empleados de un grupo de trabajo concreto por encima de la calificación que debieran haber recibido.
- c) *Error de Severidad:* En este error los sujetos evaluados reciben calificaciones desfavorables, con independencia de su nivel de rendimiento.
- d) *Sesgo de Tendencia Central:* En lugar de utilizar los extremos al puntuar, se dan valores medios del rendimiento de los sujetos evaluados. Es probable que los evaluadores con un área de control grande y pocas ocasiones de observar, puntúen a la mayoría de los sujetos en la zona media de la escala. La tendencia central también puede ser consecuencia del método de evaluación.

- e) Debido a que la evaluación cubre un período de seis meses a un año, resulta bastante difícil retener en la memoria todos los comportamientos relacionados con el trabajo del empleado, por lo que el evaluador puede ser víctima de:

El efecto de *Primacía*, se refiere a que el evaluador presta atención únicamente a la primera información que reciba para calificar al empleado y posteriormente, acumulará la información que apoye el juicio inicial.

El efecto de *Recencia*, es cuando el evaluador no presta atención al rendimiento del empleado durante el período de evaluación. A medida que se acerca la entrevista de evaluación, busca información sobre el valor del rendimiento. Desafortunadamente, las conductas o resultados más recientes son lo que destacan.

- f) *Efectos de contraste*: Se produce cuando la evaluación o la observación del rendimiento del empleado, queda afectada de forma indebida por la evaluación u observación previa del rendimiento de otra persona que se evalúa.
- g) *Efecto de contagio*: Se genera cuando las evaluaciones pasadas del rendimiento, ya sean buenas o malas, influyen indebidamente en la evaluación del presente.
- h) *Error de semejanza*: Tiene lugar cuando el evaluador califica de forma más positiva a quienes percibe que se parecen más a él.
- i) *Sesgo de generosidad*: Consiste en la tendencia por parte del evaluador a juzgar a los evaluados más favorable de lo que correspondería en realidad (Ramos et al., 1996).

## 2.8 ENTREVISTA DE RETROALIMENTACIÓN

Una evaluación por lo general culmina con una entrevista de evaluación. Se trata de una entrevista en la que el supervisor y el empleado repasan la evaluación y hacen planes para remediar las deficiencias y para reforzar los puntos fuertes (Dessler, 2001).

Carroll y Tosi (1969, citados por Cummings y Schwab, 1985), mencionan que el supervisor o evaluador deberá cumplir los siguientes objetivos durante el proceso de retroalimentación:

1. Estar preparado para la reunión.
2. Mencionar el objetivo de la revisión.
3. Facilitar el análisis de los problemas relacionados con el desempeño.
4. Escuchar al evaluado.
5. Usar preguntas de sondeo para buscar los problemas subyacentes y sus posibles soluciones.
6. Enlistar los desacuerdos entre el empleado y supervisor.
7. Concluir siempre la revisión del desempeño con un resumen y un plan de acción a futuro.

Además, se les proporciona a los empleados retroalimentación respecto a su actuación en el pasado y su potencial a futuro. El evaluador al proporcionarle la retroalimentación al empleado, debe hacer hincapié en los aspectos deseables del desempeño (Werther, 2000).

Una vez finalizada la evaluación del desempeño, el evaluador debe tener en cuenta cual es la finalidad de la misma, una de las más comunes es la retribución económica basada en los resultados, tal y como lo realizó la organización involucrada en este estudio.

## **2.9 RETRIBUCIONES CON BASE EN MÉRITOS**

El solo hecho de que la organización ofrezca ciertas compensaciones por un alto desempeño, no significa necesariamente que el individuo hará esfuerzos por desempeñarse bien en el trabajo (Cummings y Schwab, 1985).

De acuerdo con Werther (2000), uno de las finalidades de la evaluación del desempeño son las políticas de compensación, es decir, el aumento o disminución de las percepciones económicas del personal.

Una organización es viable no sólo si capta y emplea sus recursos humanos de manera adecuada, sino que los mantiene en la organización, empleando programas de recompensas con base en los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño (Chiavenato, 2000).

Por lo tanto, los programas de evaluación pueden llevarse a cabo de modo que haya una relación directa entre la evaluación y la cantidad de aumento. Por ejemplo, un empleado cuyo desempeño lo coloca en el 10% superior de la fuerza laboral puede recibir un aumento de 12%. De la misma manera, un empleado cuyo desempeño lo sitúa en 10% inferior puede obtener solamente un aumento de 2% (Muchinsky, 2002).

En los sistemas de retribución basados en el rendimiento, la remuneración está vinculada a los resultados, según Dolan (1999), los tipos principales de estos sistemas son:

1. *Los planes de incentivos salariales*, suelen medirse con el rendimiento, aunque no siempre, a partir de las normas de productividad e índices directos de resultados de los sujetos, grupos y organización.
2. *Los planes de retribución por méritos*, utilizan generalmente medidas de rendimiento menos directas, como las clasificaciones o apreciaciones de los supervisores.

Para Gómez – Mejía (1998), la retribución por méritos, consiste en un aumento del salario base, y se produce normalmente una vez al año. Las puntuaciones que los supervisores dan al rendimiento de los empleados, son una herramienta típica para determinar la cantidad que se va a ofrecer por la retribución por méritos.

Para este autor, las ventajas y desventajas de este tipo de retribución son:

#### *Ventajas*

- a) La actuación que se recompensa tiende a repetirse: si existe un vínculo sólido entre el rendimiento y la retribución, los empleados tratarán de mejorar su rendimiento laboral.
- b) El individuo dirige su actividad hacia la consecución de objetivos y los incentivos económicos pueden dar forma a los objetivos del individuo.
- c) Evaluar el rendimiento de cada empleado individual contribuirá a que la empresa obtenga una equidad individual.

#### *Desventajas*

- a) La vinculación de las retribuciones a los objetivos puede fomentar un excesivo individualismo.
- b) Muchos empleados no creen que la retribución y el rendimiento estén realmente relacionados.
- c) Los programas basados en el individuo fomentan en algunas empresas la falta de flexibilidad.

Este método de compensación es de los más utilizados inclusive en nuestro país, esta situación no es única del sector privado, actualmente en México, el sector público está haciendo esfuerzos para lograr que su personal de alta dirección hasta el nivel de mando sean evaluados y con esto lograr una mejor competitividad y confianza en las Instituciones Públicas (Anexo 1).

## **2.10 ESTUDIOS SOBRE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN MÉXICO**

Los estudios sobre el desempeño en México a partir del año 2000, han sido variados desde una empresa fabricante de zapatos (Luna y Mejía, 2000), compañías de seguros (Muro y Pedraza, 2001), Instituciones Gubernamentales (Palomo, 2002) hasta la iniciativa privada (Lorenzana y Rodríguez, 2004 y Aguilar Segura, 2005).

A continuación se resumen estas investigaciones:

- φ Con el propósito de comprobar si existe una relación entre el proceso de selección de personal y el desempeño laboral, Luna y Mejía (2000), realizaron un estudio con 40 empleados administrativos de una empresa fabricante de zapatos. Para llevarlo a cabo se diseñaron dos instrumentos de medición: una escala gráfica discontinua para evaluar el desempeño de los empleados, la cual que medía los siguientes factores: conocimiento del puesto, calidad del trabajo, iniciativa, responsabilidad, personalidad, disciplina y relaciones interpersonales. La calificación total de este instrumento se obtuvo por medio de la sumatoria obtenida en cada uno de los factores.

Para la selección del personal, se diseñó un cuestionario conformado por los pasos que se siguen para la selección técnica del personal propuesta por Grados (1988), la calificación de este cuestionario se obtuvo con la sumatoria de las calificaciones asignadas a cada pregunta.

Una vez obtenidas las calificaciones de ambos instrumentos se aplicó un producto – momento de Pearson, para determinar si existe correlación entre las dos variables mencionadas, se encontró que no existe una relación estadísticamente significativa entre este sistema de evaluación para efectuar el proceso de selección de personal y la evaluación del desempeño.

- φ El objetivo del estudio realizado por Muro y Pedraza (2001), se centró en el uso del Modelo Centro de Investigación (Evaluación del Desempeño) y de la Reingeniería para mejorar la productividad y la calidad de los servicios proporcionados por una compañía de seguros.

La evaluación del desempeño a 700 empleados, se basó en la identificación de los niveles de cumplimiento de las actividades clave de cada área de la aseguradora y así conocer el rendimiento de los trabajadores. Debido a que se detectó que el personal invertía mayor tiempo en conductas improductivas, se propuso un rediseño de la estructura orgánica basada en los principios de la Reingeniería Organizacional, con la finalidad de orientar mejor el desempeño de los trabajadores.

- φ El estudio de Palomo (2002), realizado en una Institución Gubernamental en la Subdirección de Reclutamiento y Selección de Personal, tuvo como propósito analizar el proceso de selección de personal, así como dar a conocer la relación existente entre los resultados de la evaluación psicológica y la evaluación del desempeño, del total de las personas contratadas por la Institución en el periodo del año 1999.

Para llevar a cabo la evaluación psicológica se aplicaron exámenes, cuestionarios e instrumentos cuya calificación permitió identificar a los candidatos más viables para las vacantes, algunos de los instrumentos utilizados fueron: Beta – II R, Terman Merrill, WAIS, MMPI – 2, Machover, Figura bajo la lluvia, Rorschach y Cleaver.

La evaluación del desempeño de la Institución se realizaba de forma periódica una vez al año, por lo que se tomó la evaluación correspondiente al año 2000. La evaluación se realizó por medio de escalas gráficas discontinuas, en donde el evaluador solo seleccionaba las opciones que describían mejor el desempeño del evaluado. La evaluación se conformó por la opinión del jefe inmediato y el ocupante del puesto, ya que éste respondió el mismo cuestionario a manera de autoevaluación.

Al contrastar los resultados de las dos evaluaciones de las 522 personas contratadas, se obtuvo que la evaluación psicológica no mostró un cien por ciento de asertividad en sus predicciones en el comportamiento de los empleados, ya que lo esperado era que todas aquellas personas con un resultado negativo en la evaluación psicológica hubieran obtenido un resultado negativo en la evaluación del desempeño. No se encontró una relación estadísticamente significativa entre estas dos variables, por lo que no es posible predecir un grado o nivel de desempeño en función de la evaluación inicial.

- φ En la investigación realizada por Lorenzana y Rodríguez (2004), se propone un método de evaluación integral del desempeño, basado en la Administración por Objetivos y el método de 360° con el fin de integrar los resultados y conductas laborales evaluadas desde diferentes niveles jerárquicos.

Este método se aplicó a la Jefatura de Recursos Humanos de una organización en cuatro fases: programación, sensibilización de los evaluadores, identificación de objetivos y descripción de actividades, aplicación (sea realizó una prueba piloto), calificación de actividades y retroalimentación.

Como resultado, se obtuvo que la propuesta de evaluación antes de ser aplicada, requiere identificar los objetivos de la evaluación, las conductas a evaluar en cada uno de los puestos y sensibilizar a las personas que van a llevar a cabo la evaluación. Es decir, este método se puede aplicar siempre y cuando se cumpla con los aspectos específicos del puesto a evaluar y tengan bien definidas las conductas laborales relevantes en el puesto.

- φ Con la intención de evaluar y medir el desempeño de los trabajadores, se han desarrollado diversos métodos “tradicionales” con un enfoque administrativo, que presentan limitantes como el efecto halo y tendencia central, y que además descuidan el factor humano. Por tal motivo, Aguilar (2005), realizó un estudio que tuvo como finalidad comprobar que el Modelo Centro de Investigación (M.C.I.), es un método objetivo para la evaluación del desempeño y para identificar las funciones susceptibles a mejorar.

Como resultado, se obtuvo que la aplicación de este modelo en las organizaciones permite obtener resultados confiables y válidos, que facilitan destacar las cualidades y al mismo tiempo trabajar con las deficiencias del personal.

Además, permite la evaluación del personal en el ámbito laboral midiendo la conducta en el momento preciso de su ejecución, eliminando así las limitantes de los métodos tradicionales y permite implementar programas para mejorar el desempeño de los trabajadores.

En resumen este capítulo toma en cuenta desde la finalidad hasta una entrevista de retroalimentación, el tipo de compensaciones y los estudios realizados sobre la evaluación del desempeño. Además no se debe olvidar que dependiendo de las necesidades de la organización, es el tipo de evaluación del desempeño que se llevará a cabo.

Una de las finalidades mencionadas por Landy y Conte (2005), es el incremento de la satisfacción de los empleados con base en la evaluación del desempeño. Este posible nexo ha sido estudiado durante mucho tiempo por la psicología industrial como se muestra a continuación.

## CAPÍTULO 3

### RELACIÓN ENTRE LA SATISFACCIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL

El posible vínculo entre la satisfacción y el desempeño laboral fue considerado a principios de los años treinta, como resultado de los estudios de Hawthorne y el movimiento de “Relaciones Humanas” (Judge, Thoresen, Bono y Patton, 2001).

El estudio de la relación entre estas dos variables tiene una larga historia, desde el estudio inicial de Brayfield y Crockett, 1955; Vroom, 1964; Herzberg et al., 1957; Locke, 1970; Schwab y Cummings, 1970; Iaffaldano y Muchinsky, 1985 (citados por Judge, Thoresen, et al. 2001); Judge, Thoresen, et al. (2001), hasta Schleicher, Watt y Greguras (2004), y continúa siendo objeto de controversia.

La preocupación por el tema es obvia, se quieren empleados satisfechos y productivos. (Bravo et al., 1996). Como menciona Robbins (1999): “*un trabajador feliz es un trabajador productivo*” (pag. 154). Por este motivo, durante años se ha intentado averiguar la supuesta relación existente entre la satisfacción y el desempeño laboral.

Schwab y Cummings (1973, citados por Lowenberg, 1998), Iaffaldano y Muchinsky (1985), Schermerhorn (1987), Bravo et al. (1996) y Spector (2002), coinciden en que para explicar la relación entre la satisfacción y el desempeño laboral existen tres modelos:

- 1) La satisfacción lleva al desempeño.
- 2) El desempeño lleva a la satisfacción.
- 3) La satisfacción y el desempeño no están directamente correlacionadas y existen otras variables que intervienen y moderan esta relación.

Según Judge, Thoresen, et al. (2001), a lo largo de los años, se han identificado diferentes modelos que pretenden explicar la relación entre estas dos variables, aunque algunos de ellos tienen más soporte teórico que otros.

#### 3.1 Modelo 1: La Satisfacción conduce al Desempeño

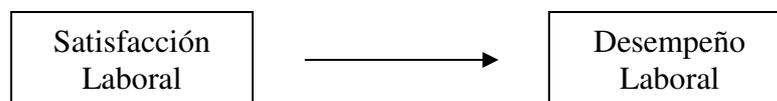


Figura 2. La satisfacción conduce al desempeño. (Tomado de Judge, Thoresen, et al. p.377, 2001).

Este modelo propone un efecto causal entre la satisfacción y el desempeño laboral, probablemente esta es la especificación más antigua para explicar dicha relación y es atribuida al Movimiento de las Relaciones Humanas, Strauss (1968, citado por Judge, Thoresen, et. al., 2001) menciona que “una satisfacción alta conlleva a un alto nivel de desempeño” (p. 264).

La premisa de que las actitudes conllevan a un comportamiento, se genera en la literatura sobre actitudes de la Psicología Social, por lo que durante mucho tiempo los científicos afirmaron que la satisfacción conducía a un buen desempeño en el trabajo (Hodgetts, 1981), es decir, las actitudes (satisfacción) positivas en el trabajo ayudan a predecir comportamientos constructivos, y las negativas a comportamientos indeseables. Según Davis y Newstrom (2002), cuando un trabajador se encuentra insatisfecho con su trabajo, no se dedica a él. Para Spector (2002), las personas que gustan de su empleo y se encuentran satisfechas con él, observan un mejor desempeño.

Schermerhorn (1987), menciona que si este argumento es cierto, se intentará mejorar la satisfacción de los trabajadores para incrementar su desempeño.

### 3.2 Modelo 2: El Desempeño Laboral causa la Satisfacción Laboral

Organ (1988, citado por Judge y Church, 2000), sugiere que la falla para encontrar la relación entre la satisfacción y el desempeño, es la dirección en la que se busca. Según Lowenberg (1998), la relación entre desempeño y satisfacción es más directa que la relación entre satisfacción y desempeño.

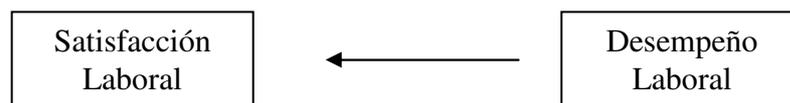


Figura 3. El Desempeño Laboral causa la Satisfacción Laboral. (Tomado de Judge, Thoresen, et al. p.377, 2001).

Este modelo se deriva de la suposición de que el desempeño lleva a resultados que son satisfactorios para los individuos. Lawer y Porter (1967, citados por Judge, Thoresen, et. al., 2001), argumentan en su teoría que el desempeño lleva a la satisfacción a través de proveer al individuo recompensas intrínsecas y extrínsecas. Estos autores mencionan que “un buen desempeño conlleva a recompensas, las cuales producen satisfacción” (p. 23).

Schemerhorn (1987), señala que el razonamiento que suele sustentar la hipótesis según la cual el desempeño causa satisfacción es el siguiente: cuando se otorga una recompensa valiosa a un alto desempeño, se obtiene satisfacción. Es decir, se puede crear satisfacción estableciendo primero las condiciones adecuadas para que las personas tengan un alto desempeño, que habrá de ser premiado según los logros obtenidos.

Además sugiere que si esta afirmación es cierta, se ayudará a los trabajadores a lograr más altos niveles de desempeño, con el propósito de crear satisfacción laboral. En vez de tratar de producir satisfacción, los administradores, conforme a este argumento, han de dirigir su atención directamente al desempeño. Una vez logrado, se supone que la satisfacción laboral será una consecuencia inmediata.

Según Spector (2002), las personas que se desempeñan adecuadamente pueden obtener beneficios de ese desempeño, lo que a su vez suelen producir más satisfacción. Una persona que tiene un rendimiento apropiado puede obtener reconocimiento y mejores ingresos, lo cual contribuye a enriquecer la satisfacción laboral.

Para Davis y Newstrom (2002), la mejoría del rendimiento suele producir mayores recompensas económicas, sociales y psicológicas. Si éstas se consideran justas y equitativas, también mejoran la satisfacción del empleado, porque siente que las recompensas son proporcionales a su rendimiento; por otra parte, si parecen insuficientes según el nivel de rendimiento, tiende a surgir la insatisfacción. Se deben dedicar esfuerzos para ayudar a que el empleado mejore su rendimiento, lo cuál generará probablemente la satisfacción.

### 3.3 Modelo 3: La relación entre la Satisfacción Laboral y el Desempeño Laboral es moderada por otras variables

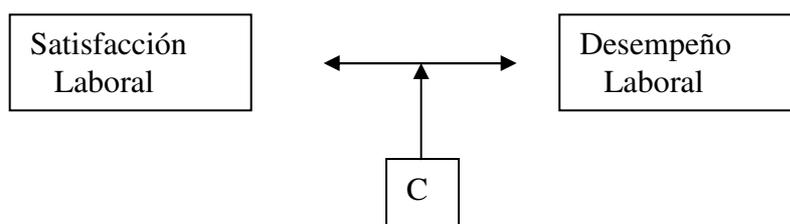


Figura 4. La relación entre la Satisfacción Laboral y el Desempeño Laboral es moderada por otras variables. (Tomado de Judge, Thoresen, et al. p.377, 2001).

Otra línea de investigación que pretende explicar la relación entre la satisfacción y el desempeño laboral, es la de involucrar variables moderadoras. Según Judge, Thoresen, et al. (2001), tal vez el moderador más utilizado para explicar esta relación, es la contingencia de un reforzador.

Esta línea de investigación formulada por los teóricos del reforzamiento, afirma que no existe una relación inherente entre la satisfacción y el desempeño (Hodgetts, 1981). Skinner (1957, citado por Jiménez, 1996), propone en su Teoría Conductual, que la conducta no es innata: es aprendida y susceptible de ser modificada, mediante el establecimiento de una triple relación de contingencia; en esta misma línea, Thorndike (1913, citado por Jiménez 1996), en su Ley del Efecto, afirmaba que una respuesta que es acompañada o seguida de un estímulo satisfactorio aumenta la conexión entre esa respuesta y su consecuencia, pero si es acompañada de un estado insatisfactorio, dicha conexión se debilita.

Cherrington, Reitz, y Scout (1971, citados por Lowenberg, 1998), mencionan que el reforzamiento es el responsable de las relaciones entre satisfacción laboral y desempeño; por lo que establecieron la hipótesis de que “no hay una relación inherente entre la satisfacción y el desempeño” y no hay una relación causal entre estas variables. Sin embargo, hay una relación natural entre un apropiado refuerzo y sentimientos reportados sobre la satisfacción (p. 376).

Por ejemplo, cuando el desempeño es seguido de un reforzador, ocurren las siguientes situaciones:

1. Un alto desempeño es seguido de una alta recompensa, lo que lleva a un alto nivel de satisfacción.

Alto desempeño → Alta recompensa



Alta satisfacción

2. Un bajo desempeño es seguido de una baja recompensa, lo que lleva a un bajo nivel de satisfacción.

Bajo desempeño → Baja recompensa



Baja satisfacción

En los dos casos, un análisis de la relación entre la satisfacción y el desempeño resultaría en una correlación positiva, aunque no es una relación directa entre las dos variables.

3. Un alto desempeño es seguido de una baja recompensa, lo que lleva a un bajo nivel de satisfacción.

Alto desempeño → Baja recompensa



Baja satisfacción

4. Un bajo desempeño es seguido de una alta recompensa, lo que lleva a alto nivel de satisfacción.

Bajo desempeño → Alta recompensa



Alta satisfacción

Estos autores, descubrieron que los participantes que recibieron recompensas manifestaron una satisfacción notablemente mayor que los que no habían sido recompensados. Más aún, entre los participantes cuyas recompensas se asociaban a un buen desempeño, su rendimiento era notablemente mejor que el de aquellos cuyas recompensas no se relacionaban con el desempeño. Sin embargo, la correlación entre estas dos variables era cero, cuando se excluía el efecto de las recompensas. Por lo tanto la satisfacción como el desempeño están en función de las recompensas, es decir, las recompensas producen satisfacción y las recompensas basadas en el desempeño actual afectan al desempeño subsecuente del empleado (Hodgetts, 1981).

Podsakoff y Williams (1986, citados por Katzell, 1992), obtuvieron en su investigación una correlación de .27 cuando las recompensas funcionan como moderador de la relación entre la satisfacción y el desempeño laboral.

Por lo tanto, este modelo se enfoca a la atención en las recompensas otorgadas en el trabajo, como elementos que pueden afectar la satisfacción y el desempeño de los empleados (Schemerhorn, 1987).

El modelo 2 y 3 son muy parecidos debido a que los 2 utilizan recompensas, pero la diferencia entre estos dos modelos recae en la manera en que éstas son otorgadas, es decir, en el primero las recompensas se otorgan de manera directa, para conseguir la satisfacción; y en el segundo modelo, el reforzador se aplica de manera contingente para aumentar la respuesta deseada, en este caso la satisfacción.

### 3.4 Modelo 4: No existe relación entre la Satisfacción Laboral y el Desempeño Laboral



Figura 5. No existe relación entre la Satisfacción Laboral y el Desempeño Laboral. (Tomado de Judge, Thoresen, et al. p.377, 2001).

En este modelo la satisfacción y el desempeño laboral, son variables separadas que no tienen ninguna relación directa una con la otra. Por lo que, Greenberger, Strasser, Cummings y Dunham (1989, citados por Judge, Thoresen, et al. 2001), no investigan esta relación y se enfocan a la que existe entre el compromiso organizacional y la satisfacción y la relación entre el desempeño y el compromiso organizacional.

Judge, Thoresen, et al. (2001), mencionan que algunos autores ignoran la relación entre la satisfacción y el desempeño por diferentes razones, una de ella es que están convencidos de que no existe relación alguna ó que la investigación sobre la relación ya está fuera del campo de investigación.

En uno de los primeros estudios presentados sobre la relación entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral, Brayfield y Crockett (1955, citados por Judge, Thoresen, et al., 2001), concluyeron que no había una relación alta entre la satisfacción laboral y el desempeño, etiquetándola como: “*mínima o no relación*” (p. 377).

Morse y Reimer (1956, citados por Vroom, 1969), mencionan que los empleados que tiene altos niveles de desempeño no necesariamente tiene actitudes positivas o altos niveles de satisfacción.

Vroom, (1969), señala que no han sido encontradas evidencias donde las mediciones de las actitudes (satisfacción) estén correlacionadas consistentemente con las mediciones del desempeño.

Chapman y Chapman (1969, citados por Iaffaldano y Muchinsky, 1985), la llaman “*correlación ilusoria ó ficticia*” (p. 270), debido a que lógica o intuitivamente estas dos variables están relacionadas, pero en realidad no lo están.

### 3.5 Modelo 5: La Satisfacción Laboral y el Desempeño Laboral están relacionados recíprocamente

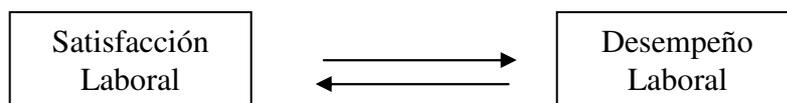


Figura 6. La Satisfacción Laboral y el Desempeño Laboral están relacionados recíprocamente. (Tomado de Judge, Thoresen, et al. p.378, 2001).

Los modelos sobre la relación recíproca entre la satisfacción y el desempeño no tienen un fundamento teórico que la respalde. Sin embargo existen modelos “híbridos” que conjuntan los dos primeros modelos: “*la satisfacción conduce al desempeño*” y “*el desempeño laboral causa la satisfacción laboral*”.

Los modelos “híbridos”, son aceptados por aquellos teóricos que creen que la conjunción de estos dos modelos es plausible. Es decir, el desempeño puede ser satisfactorio, y a su vez, el desempeño puede ser causado por la satisfacción (Judge, Thoresen, et al. 2001).

A continuación se resumen algunos estudios que se enfocaron en esta relación:

### 3.6 Estudios

La hipotética conexión entre la satisfacción del empleado y su desempeño en el trabajo ha generado interés, por lo que, se han realizado algunos estudios que pretenden explicarla (Judge, Thoresen et al., 2001).

- ϕ En 1964, Vroom (citado por Khaleque, 1979), realizó un análisis en el que tomó 23 investigaciones que reportaban correlaciones (20 tienen una correlación positiva y 3 una correlación negativa) entre la satisfacción y el desempeño laboral, como resultado de dicho análisis obtuvo una baja pero consistente correlación de .14.
- ϕ En algunas de las investigaciones utilizadas en el meta – análisis realizado por Iaffaldano y Muchinsky (1985), la satisfacción laboral fue medida por facetas o subescalas, y el desempeño fue evaluado por los supervisores, obteniendo como resultado las siguientes correlaciones:

Heron (1954), encontró una correlación de .35 en un estudio realizado con 144 choferes de camión; Gavin y Ewen (1974), reportaron correlaciones de .01 a .31 con 471 empleados de una aerolínea; Baird (1976), obtuvieron correlaciones de .03 a .23 con 167 empleados; Jacobs y Solomon (1977), reportaron correlaciones de -.04 a .19 con 251 vendedores; Inkson (1978, con 93 empleados de una planta reportó correlaciones de .08 a .32 y Addel y Halim (1982) obtuvieron correlaciones de .00-.23 en una muestra de 123 vendedores.

- ϕ Tomando estas y otras investigaciones, Iaffaldano y Muchinsky (1985), realizaron un meta – análisis más completo, ya que incluyeron en su estudio correlaciones entre cada una de las facetas de la satisfacción laboral y el desempeño, acumulando así 217 correlaciones realizadas con 74 estudios.

Estos autores encontraron que la media de correlación entre las facetas individuales de la satisfacción y el desempeño laboral es de:

Remuneración (Salario y prestaciones): .062

Promoción: .145

Supervisión (Jefe): .186

Trabajo mismo: .207

Compañeros: .123

Con los resultados obtenidos, calcularon un promedio de las correlaciones encontradas y reportaron que existe una correlación verdadera entre la satisfacción y el desempeño laboral de .17 y la denominan como “*solo ligeramente relacionadas una con la otra*” (pag. 269).

Según Judge, Thoresen, et al. (2001), Iaffaldano y Muchinsky (1985) combinaron resultados de cada una de las facetas de la satisfacción laboral y el desempeño, en otras palabras, la correlación reportada de .17 es el promedio de las correlaciones obtenidas entre la satisfacción con el sueldo, con los compañeros de trabajo, con las promociones (entre otras) y el desempeño. Por lo tanto, esta aproximación no es un estimado real entre la satisfacción general y el desempeño laboral.

Esta correlación no llega a ser tan alta como algunos profesionales habían creído. Todo ello implica que los intentos de las organizaciones para mejorar la satisfacción y el desempeño del trabajador en forma simultánea, con toda probabilidad no tendrán éxito. La razón es que, para la mayoría, los dos conceptos sólo están ligeramente relacionados (Muchinsky, 2002). La creencia en la tesis de un trabajador feliz, estaba basada más en un razonamiento deseado que en una evidencia contundente (Robbins, 1999).

- ϕ Judge, Thoresen, et al. (2001), realizaron un meta – análisis con 312 correlaciones obtenidas de 254 estudios, y encontraron una correlación de .30 entre la satisfacción y el desempeño laboral, esta correlación es más alta que la que obtuvieron Iaffaldano y Muchinsky (1985).
- ϕ Schleicher, Watt y Greguras (2004), llevaron a cabo una investigación con 65 empleados seleccionados de varias industrias en California, de los cuales sus supervisores realizaron su evaluación del desempeño por medio de la técnica de BARS, y para medir la satisfacción laboral se utilizó el MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire). Estos autores, encontraron una correlación de .18 entre estas dos variables.

Como podemos observar, aunque algunos datos indican la existencia de una relación positiva entre satisfacción y desempeño laboral, ello no ha sido demostrado de modo concluyente. Para Schultz (1993), parte de este problema radica en la dificultad de efectuar los estudios, y a pesar de la acumulación de resultados empíricos existentes, se pueden realizar pocas afirmaciones de relación causa – efecto, debido a los diseños de investigación empleados en los diferentes estudios, que por lo general son transversales (Bravo et al., 1996).

Castaño (1984), menciona que *“la relación entre la satisfacción y el desempeño es un problema con muchas variables y soluciones, por ello, no es posible llegar a conclusiones definitivas”* (p. 25).

Después de haber revisado las diferentes posturas teóricas que se tienen respecto a la relación satisfacción - desempeño laboral, se puede decir que existe diversas formas de interpretar dicha relación sin obtener resultados concluyentes, algunos estudios solo muestran una relación denominada como mínima o no relación.

## MÉTODO

### *4.1 Planteamiento y Justificación del Problema.*

Dentro de la Psicología Organizacional, uno de los temas que más debate y controversia ha generado, es el estudio de la satisfacción y su relación con el desempeño laboral (Gibson et al., 2003).

Esta controversia se debe que la relación entre estas variables no ha sido del todo definida, algunos autores como Cherrington et al., 1971; Schwab y Cummings, 1973; Jacobs y Solomon, 1977; Iaffaldano y Muchinsky, 1985 (citados en Lowenberg, 1998); y Schermerhorn, 1987; Bravo et al., 1996, Spector, 2002 y Judge, Thoresen et al., 2001 proponen diversas alternativas para explicar esta relación, tomando en cuenta tanto factores intrínsecos (las necesidades y expectativas del empleado) como extrínsecos (su comunicación y relación con sus compañeros y supervisores, la percepción sobre su sueldo y oportunidades de promoción, etc.) que pueden influir tanto en la satisfacción como en el desempeño de los empleados en la organización.

El recurso humano y el comportamiento del mismo es de gran importancia para las organizaciones, por lo que, mediante el estudio de la satisfacción y el desempeño, éstas pueden determinar cómo sus normas, políticas, procedimientos y disposiciones generales repercuten en el personal y así poder evitar, mantener o modificar los aspectos que puedan afectar o beneficiar los objetivos de la empresa.

Por lo anterior, la posible existencia de una relación entre estas dos variables dentro de una organización puede ser de gran ayuda para determinar si los empleados se encuentran satisfechos en las diferentes facetas de su trabajo y si su desempeño esta dentro de los estándares establecidos. Además ayuda a identificar las posibles áreas de mejora en cuanto a satisfacción y el desempeño sus empleados.

### *4.2 Objetivo.*

Identificar si existe relación entre cada una de las subescalas de la satisfacción laboral y el nivel de desempeño de los empleados operativos de una organización perteneciente al ramo del Comercio Exterior.

### **4.3 Hipótesis**

Hi<sub>1</sub>: Existe relación estadísticamente significativa al .05 entre la subescala “satisfacción con el jefe” y nivel de desempeño laboral de los empleados operativos de la organización.

Ho<sub>2</sub>: No existe relación estadísticamente significativa al .05 entre la subescala “satisfacción con el jefe” y el nivel de desempeño laboral de los empleados operativos de la organización.

Hi<sub>3</sub>: Existe relación estadísticamente significativa al .05 entre la subescala “satisfacción con salario y promociones” y nivel de desempeño laboral de los empleados operativos de la organización.

Ho<sub>4</sub>: No existe relación estadísticamente significativa al .05 entre la subescala “satisfacción con salario y promociones” y el nivel de desempeño laboral de los empleados operativos de la organización.

Hi<sub>5</sub>: Existe relación estadísticamente significativa al .05 entre la subescala “satisfacción con compañeros de trabajo” y nivel de desempeño laboral de los empleados operativos de la organización.

Ho<sub>6</sub>: No existe relación estadísticamente significativa al .05 entre la subescala “satisfacción con compañeros de trabajo” y el nivel de desempeño laboral de los empleados operativos de la organización.

Hi<sub>7</sub>: Existe relación estadísticamente significativa al .05 entre la subescala “satisfacción con el trabajo mismo” y nivel de desempeño laboral de los empleados operativos de la organización.

Ho<sub>8</sub>: No existe relación estadísticamente significativa al .05 entre la subescala “satisfacción con el trabajo mismo” y el nivel de desempeño laboral de los empleados operativos de la organización.

### **4.4 Variables.**

- Satisfacción Laboral:
  - Con el Jefe.
  - Con Salario y Promociones.
  - Con Compañeros de Trabajo.
  - Con el Trabajo Mismo.
  
- Desempeño.

#### **4.4.1 Definición Conceptual de Variables.**

- Satisfacción Laboral:
  - **Con el Jefe:** Se relaciona con las autoridades de la organización, en qué medida proporcionan recompensas y castigos a sus empleados, el nivel de interés por su bienestar y de qué forma supervisa sus actividades laborales (García, 1985).
  - **Con Salario y Promociones:** Se refiere al grado en que los empleados consideran qué tanto su salario como sus prestaciones se ajustan a sus necesidades y aspiraciones; además de las oportunidades que perciben los trabajadores de avanzar y obtener mejores puestos en su trabajo, así como los sentimientos de que las políticas de ascenso son justas (García, 1985).
  - **Con Compañeros de Trabajo:** En la medida en que los trabajadores sienten que sus relaciones con los compañeros de trabajo son agradables (García, 1985).
  - **Con el Trabajo Mismo:** Incluye el contenido y rutina del trabajo para estimar en qué grado las personas sienten que su actividad laboral es agradable y pone a prueba sus habilidades y conocimientos (García, 1985).
- Desempeño: Es el grado en que el empleado cumple con los requisitos de su trabajo en la organización (Chiavenato, 2002, p.198).

#### **4.4.2 Definición Operacional de Variables.**

- Satisfacción Laboral:
  - **Con el Jefe:** Puntaje obtenido por el empleado en la subescala “satisfacción con el jefe” de la escala de Satisfacción Laboral de García (1985).
  - **Con Salario y Promociones:** Puntaje obtenido por el empleado en la subescala “satisfacción con salario y promociones” de la escala de Satisfacción Laboral de García (1985).
  - **Compañeros de Trabajo:** Puntaje obtenido por el empleado en la subescala “satisfacción con los compañeros de trabajo” de la escala de Satisfacción Laboral de García (1985).
  - **Con el Trabajo Mismo:** Puntaje obtenido por el empleado en la subescala “trabajo mismo” de la escala de Satisfacción Laboral de García (1985).
- Desempeño: Puntaje total obtenido en la Evaluación del Desempeño realizada por la organización.

#### **4.5 Participantes.**

La población está constituida por 79 personas del nivel operativo (para este estudio el nivel operativo son las personas que no ocupan niveles gerenciales, de jefes de departamento o encargados de área), las cuales se tomaron de cada una de las cinco gerencias que conforman la organización (véase Tabla 1).

**Tabla 1**

*Cantidad de empleados por área.*

<b>Área</b>	<b>No. de personas</b>
Administrativa	29
Técnico – Operativa	17
Jurídica	8
Cómputo y Comunicaciones	13
Sistemas	12
<b><i>TOTAL</i></b>	<b><i>79</i></b>

A su vez, la gerencia administrativa se subdivide en tres áreas: materiales (17 personas), capacitación (3 personas) y contabilidad (9 personas).

De las 79 personas, 47 son hombres y 32 mujeres; sus edades oscilan entre 20 y 60 años de edad. Además cada una de las personas que conforman la población tiene un contrato de base con más de un año de antigüedad en el puesto.

#### **4.6 Muestreo**

No se realizó un muestreo, ya que se utilizó a la población total de sujetos operativos de la organización.

#### **4.7 Tipo de Estudio.**

Es un estudio correlacional, ya que este tipo de estudio busca evaluar la relación que existe entre dos o más conceptos o variables en un contexto particular (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

Este tipo de estudio, se utilizó dentro de la organización, para determinar si existe una relación entre los factores de la satisfacción laboral y el desempeño de los empleados de nivel operativo.

#### **4.8 Diseño.**

El diseño es No Experimental Transversal de tipo Correlacional, ya que este tipo de diseño describe las relaciones entre dos o más variables en un momento determinado (Hernández et al., 2003).

#### **4.9 Instrumentos**

- Escala de Satisfacción Laboral de García (1985).
- Instrumento de Evaluación del Desempeño elaborado por la organización.

##### **4.9.1 Escala de Satisfacción Laboral de García**

Es una escala tipo Likert con 22 reactivos (véase Anexo No. 2), que contempla las siguientes opciones de respuesta: Totalmente de Acuerdo: 5, De Acuerdo: 4, Neutral: 3, En Desacuerdo: 2 y Totalmente en Desacuerdo: 1.

La escala mide la satisfacción del individuo tomando en cuenta cinco facetas o subescalas:

1. Jefe, está constituida por 5 reactivos (3, 8, 15, 17 y 18).
2. Salario y prestaciones, está conformada por 3 (5, 10 y 22).
3. Promociones, cuenta con 3 reactivos (4, 9 y 21).
4. Compañeros, está formada por 4 reactivos (2, 7, 13 y 20).
5. Trabajo mismo, tiene 7 reactivos (1, 6, 11, 12, 14, 16 y 19).

##### **4.9.2 Evaluación del Desempeño**

El instrumento (escala de puntuación, Werther, 2000), de la evaluación del desempeño 2004 (véase Anexo No. 3), desarrollado por el Área de Recursos Humanos de la organización, está constituido por 24 reactivos que se distribuyen en cuatro diferentes áreas:

1. Personales y Laborales. Está constituida por 11 reactivos, los cuales miden el grado de conocimientos que el empleado necesita para el desarrollo del puesto, así como el grado de supervisión.
2. Relaciones Interpersonales. Esta área califica el tipo de relaciones que tiene el empleado con sus compañeros de trabajo y consta de 3 reactivos.
3. Trabajo en Equipo. Se forma de 6 reactivos y mide la interacción del empleado cuando se requiere trabajar en equipo.
4. Comunicación. La última de las áreas, está constituida por 4 reactivos y se enfoca a calificar la manera en que el empleado expresa sus ideas y el tipo de comunicación que tiene con su superior.

Al evaluador se le pide que anote en cada uno los indicadores (reactivos) el número que corresponda de acuerdo al desempeño del empleado, con base en la siguiente escala de valores:

- 1: Deficiente,
- 2: Regular,
- 3: Bien y
- 4: Muy Bien.

Una vez que califican cada una de las áreas, se obtiene el puntaje total obtenido en la evaluación del desempeño sumando cada una de las calificaciones obtenidas en los reactivos.

#### ***4.10 Procedimiento.***

1. Se solicitó una reunión con el gerente del área administrativa para exponer la investigación y solicitar su autorización de realizarla con los trabajadores del nivel operativo de la organización.
2. Una vez obtenida la autorización, se habló con cada uno de los gerentes de área para que dieran permiso de aplicar la escala de satisfacción laboral a sus subordinados dentro del horario de trabajo.
3. El instrumento se aplicó de manera individual, esto es, se le explicaba a cada empleado los fines del presente trabajo, se les pedía que leyeran las instrucciones antes de contestar y se resolvían dudas en caso de que existieran. Solo se les requirieron los siguientes datos: área, puesto, edad y sexo.

Al finalizar de contestar el instrumento, se le asignaba un número clave para identificarlo en el análisis estadístico y se revisaba que una de las cinco opciones de cada ítem estuviera marcada, en caso de que faltara alguna, se solicitaba al empleado que la marcara.

4. Se sumaron los puntajes de cada una de las subescalas que conforman la escala de satisfacción de acuerdo al puntaje establecido para cada uno de los rubros (1= totalmente desacuerdo hasta 5= totalmente de acuerdo), se obtuvo la calificación de cada una de las subescalas. Los datos se vaciaron para su análisis estadístico, en el programa de cómputo SPSS 13.0.
5. Se solicitó a cada una de las gerencias los resultados de las evaluaciones del desempeño de los empleados operativos, y se les asignó la misma clave de la escala de satisfacción.

6. Al tener las evaluaciones del desempeño, se verificaron los puntajes obtenidos, es decir, primero se realizó la suma de los indicadores (reactivos) para obtener la calificación de cada una de las áreas y después estas calificaciones se sumaron para obtener el puntaje total de la evaluación. En este estudio solo se tomó en cuenta el puntaje total obtenido por cada uno de los empleados operativos. La información se vació en una base de datos en el programa de cómputo SPSS 13.0 para su análisis estadístico.

Las evaluaciones del desempeño en esta organización se realizan anualmente por cada uno de los gerentes de área y con fines de aumento de salario, el cual se realiza con base en la calificación obtenida. El método utilizado en esta ocasión para realizar la evaluación del desempeño era nuevo en la organización, por lo que los datos obtenidos fueron el primer piloteo.

7. Finalmente, se procedió al análisis estadístico de los datos y resultados en el programa SPSS 13.00, como se describe en el apartado correspondiente.

## RESULTADOS

### 5.1 SATISFACCION LABORAL

En el presente estudio se utilizó la escala de Satisfacción Laboral de García (1985), la cuál es una escala Likert (o de rangos sumariados) que en su propuesta original se divide en 5 subescalas: Trabajo Mismo, Compañeros de Trabajo, Jefe, Salario y Prestaciones, y Oportunidades de Promoción.

El contenido conceptual de estas dos últimas subescalas (Salario y Prestaciones, y Oportunidades de Promoción), son similares, es decir, los reactivos miden el grado de satisfacción del empleado respecto a situaciones en las cuales puede obtener beneficios económicos, ya sea por medio de un salario, de alguna prestación o promoción. Sin embargo, estas dos subescalas se encuentran desequilibradas en comparación a las demás, es decir, el número de ítems que las conforman es muy pequeño en comparación al número de ítems de las subescalas restantes.

Para obtener un equilibrio del número de ítems en las subescalas, éstas se unieron, quedando así 4 subescalas de las 5 originales (véase Tabla 2).

Una vez determinado el número de ítems que conforman a cada una de las subescalas, y siguiendo la técnica de la escala Likert, se realizó la suma de los reactivos y con base en los puntajes obtenidos, se generaron los grupos altos y bajos considerando sólo el 25% de cada extremo. Cada uno de estos grupos permite diferenciar el comportamiento de los reactivos. Identificado este porcentaje, se realizó una prueba “t” para identificar qué reactivos discriminaban, es decir, los reactivos que discriminan al interior de la escala son los que obtienen puntajes diferenciados para cada uno de los grupos altos y bajos.

El único reactivo que no discrimino fue el No. 6 perteneciente a la subescala “Trabajo Mismo”, por lo cual se eliminó de la escala (ésto no altera la composición y el equilibrio de la escala), quedando solo 21 reactivos de los 22 que la componen.

Por lo tanto, la escala de Satisfacción Laboral, quedó estructurada por cuatro subescalas para su análisis estadístico y mediante un Alpha de Cronbach se obtuvo una confiabilidad de .851, como se puede observar en la Tabla 2.

**Tabla 2**

*Estadísticos de Confiabilidad*

Subescala	Alpha de Cronbach	No.	Reactivo
Jefe	<b>.866</b>	3	Trabajo a gusto con mi jefe porque es amistoso
		8	Mi jefe me ayuda a realizar mi trabajo
		15	Me gusta la forma en que mi jefe supervisa las actividades de trabajo
		17	Mi jefe se interesa por mi bienestar
		18	Las relaciones con mi jefe hacen más grato mi trabajo
Salario y Promociones	<b>.787</b>	4	En mi trabajo existen facilidades para alcanzar mejores puestos
		5	Los ingresos que recibo por mi trabajo son adecuados para mis gastos normales
		9	Los ascensos en mi trabajo son frecuentes
		10	Estoy satisfecho con el dinero que gano en mi trabajo
		21	En mi trabajo las políticas para ascender son injustas
		22	Las prestaciones que recibo en mi trabajo son las adecuadas
Compañeros	<b>.733</b>	2	Mis compañeros me ayudan a realizar mi trabajo
		7	Mis compañeros de trabajo se interesan por mi
		13	Mis compañeros de trabajo son amistosos
		20	Las relaciones con mis compañeros de trabajo son agradables
Trabajo Mismo	<b>.777</b>	1	Mi trabajo es interesante
		11	Mi trabajo es aburrido
		12	Me siento satisfecho con el trabajo que realizo
		14	El trabajo que desempeño es el que siempre quise tener
		16	Me siento frustrado por el trabajo que actualmente realizo
		19	Mi trabajo es agradable
<b>Alpha total de la escala = .851</b>			

*Nota.* Los reactivos No. 4, 9 y 21 pertenecen a las subescala Promociones y los No. 5, 10 y 22 a la subescala Salario y Prestaciones, dichas subescalas se unieron para formar la de Salario y Promociones.

Posteriormente, se realizó el análisis estadístico de los puntajes para cada subescala, obteniendo: media, desviación estándar, puntaje máximo y mínimo.

Con estos datos, se generaron rangos de calificación para cada una de las subescalas, pero debido a que los puntajes originales mostraron variaciones en los puntajes mínimos y máximos reflejándose en rangos diferentes, los puntajes se convirtieron a puntuaciones “z” con el propósito de homogenizar los criterios del análisis global. Esto se realizó con base en los puntajes (véase Anexo 4) totales de las 79 personas, la media y la desviación estándar de cada una de las subescalas.

Después de convertir los datos obtenidos a puntuaciones “z” (véase Anexo 5) y tomando en cuenta como punto de referencia la media estadística que en este caso es 0 (cero), se identificó la cantidad de personas que estaban ubicadas por debajo y arriba de la media, es decir, las personas que se encontraban insatisfechas y satisfechas de acuerdo a los puntajes obtenidos en cada una de las subescalas de la escala de Satisfacción Laboral.

Una vez identificadas a las personas insatisfechas y satisfechas, se procedió a convertir esta cantidad a proporciones (porcentajes), para obtener un parámetro de comparación homogéneo, respecto al número de empleados que conforman las áreas de la organización.

A continuación, se presentan cómo se distribuyen los porcentajes de empleados insatisfechos y satisfechos para cada una de las subescalas de la escala de Satisfacción Laboral.

### 5.1.1 Subescala Jefe

Para convertir los puntajes de la subescala “Jefe” a puntuaciones “z” se tomaron los puntajes totales de cada uno de los empleados operativos, la media de 19 y desviación estándar de 4. Una vez convertidos, se puede ubicar a los empleados insatisfechos y satisfechos en las diferentes áreas de la organización.

En el área de Cómputo y Comunicaciones se encuentra el mayor porcentaje de empleados insatisfechos y en el área Técnico Operativa (T – O), se ubica el porcentaje más alto de empleados satisfechos (véase Tabla 3).

**Tabla 3**

*Porcentaje de personas por área y total de la población respecto a la subescala “Jefe”.*

Áreas de la Organización	Insatisfechos	Satisfechos	Total de personas por área
T – O	35% ( 6)	65% (11)	100% (17)
Sistemas	42% ( 5)	58% (7)	100% (12)
Cómputo y Comunicaciones	54% (7)	46% (6)	100% (13)
Jurídica	50% (4)	50% (4)	100% (8)
Administrativa	41% (12)	59% (17)	100% (29)
<b>Total</b>	<b>43% (34)</b>	<b>57% (45)</b>	<b>100% (79)</b>

*Nota.* El número entre los paréntesis, es la cantidad de personas insatisfechas y satisfechas.

### 5.1.2 Subescala Salario y Promociones

Los valores que se tomaron para convertir cada uno de los puntajes totales obtenidos, por los 79 empleados en la subescala “Salario y Promociones” a puntuaciones “z” fueron: media de 18 y desviación estándar de 4.

Después de convertirlos a puntuaciones “z”, se puede identificar que en el área Jurídica se ubica el mayor porcentaje de empleados insatisfechos con el salario, las promociones y prestaciones; mientras que el área de Sistemas es la que tiene un mayor porcentaje de empleados satisfechos con esta variable (véase Tabla 4).

**Tabla 4**

*Porcentaje de personas por área y total de la población respecto a la subescala “Salario y Promociones”.*

Áreas de la Organización	Insatisfechos	Satisfechos	Total de personas por área
T – O	59% (10)	41% (7)	100% (17)
Sistemas	33% (4)	67% (8)	100% (12)
Cómputo y Comunicaciones	46% (6)	54% (7)	100% (13)
Jurídica	63% (5)	38% (3)	100% (8)
Administrativa	38% (11)	62% (18)	100% (29)
<b>Total</b>	<b>46% (36)</b>	<b>54% (43)</b>	<b>100% (79)</b>

*Nota.* El número entre los paréntesis, es la cantidad de personas insatisfechas y satisfechas.

### 5.1.3 Subescala Compañeros

Con base en la media de 17 y la desviación estándar de 2, se transformaron los puntajes totales de la subescala “Compañeros” a puntuaciones “z”. Los porcentajes de personas que se encuentran insatisfechas y satisfechas, en cada una de las áreas que conforman a la organización respecto a la variable “Compañeros”, se pueden observar en la Tabla 5.

El 75%, que es el porcentaje más alto de empleados satisfechos corresponde al área Jurídica, mientras que el porcentaje más alto de personas insatisfechas se ubica en el área Administrativa.

**Tabla 5**

*Porcentaje de personas por área y total de la población respecto a la subescala “Compañeros”.*

Áreas de la Organización	Porcentaje de personas		Total de personas por área
	Insatisfechos	Satisfechos	
T – O	29% (5)	71% (12)	100% (17)
Sistemas	50% (6)	50% (6)	100% (12)
Cómputo y Comunicaciones	54% (7)	46% (6)	100% (13)
Jurídica	25% (2)	75% (6)	100% (8)
Administrativa	66% (19)	34% (10)	100% (29)
<b>Total</b>	<b>49% (39)</b>	<b>51% (40)</b>	<b>100% (79)</b>

*Nota.* El número entre los paréntesis, es la cantidad de personas insatisfechas y satisfechas.

### 5.1.4 Subescala Trabajo Mismo

Esta es la última de las subescalas que se utilizaron para medir la satisfacción laboral en la población de empleados operativos. De acuerdo con la media (25) y con base en la desviación estándar (3), se convirtieron los puntajes totales de esta subescala a puntuaciones “z”.

Después de calcular las puntuaciones “z” respecto a la subescala “Trabajo Mismo”, se puede definir el porcentaje de personas que se encuentran satisfechas e insatisfechas, en cada una de las áreas que conforman a la organización.

Como se puede observar en la Tabla 6, el mayor porcentaje de personas satisfechas se ubica en el área Jurídica con un 88%, mientras que el mayor porcentaje de empleados insatisfechos se encuentra en el área Administrativa con un 62%.

Tabla 6

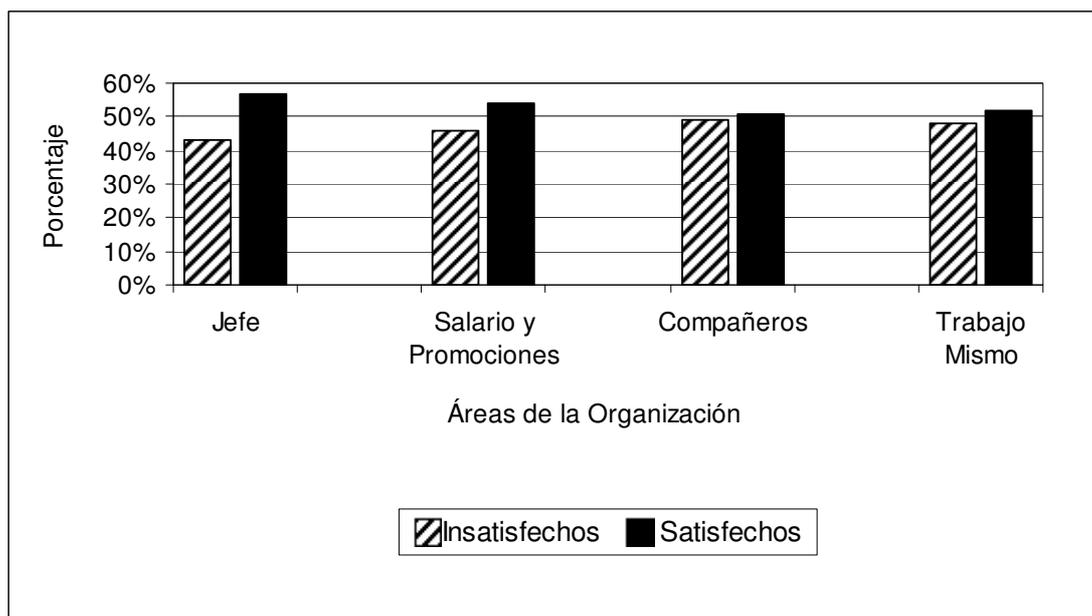
*Porcentaje de personas por área y total de la población respecto a la subescala “Trabajo Mismo”.*

Áreas de la Organización	Insatisfechos	Satisfechos	Total de personas por área
T – O	29% (5)	71% (12)	100% (17)
Sistemas	58% (7)	42% (5)	100% (12)
Cómputo y Comunicaciones	54% (7)	46% (6)	100% (13)
Jurídica	13% (1)	88% (7)	100% (8)
Administrativa	62% (18)	38% (11)	100% (29)
<b>Total</b>	<b>48% (38)</b>	<b>52% (41)</b>	<b>100% (79)</b>

*Nota.* El número entre los paréntesis, es la cantidad de personas insatisfechas y satisfechas.

Una vez descrita la distribución de los porcentajes respecto a cada una de las cinco áreas que forman la organización, en la Figura 7, se puede observar cómo se distribuye la población (n= 79 personas) en cada una de las subescalas.

En la subescala “Jefe” se muestra una diferencia del 14% entre el porcentaje del personal satisfecho del insatisfecho, las tres subescalas restantes presentan una diferencia de 2% a 8%, en la satisfacción que reportan los empleados de la organización.



**Figura 7.** Porcentaje global (n= 79) de empleados insatisfechos y satisfechos por cada subescala.

Ahora bien, después de describir a la población respecto a las cuatro subescalas que conforman el instrumento de Satisfacción Laboral, a continuación se presentan los puntajes obtenidos por la población en la Evaluación del Desempeño.

## **5.2 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

El departamento de Recursos Humanos de la organización definió los siguientes áreas: Personales y Laborales, Relaciones Interpersonales, Trabajo en Equipo y Comunicación para evaluar el desempeño del personal operativo, con la finalidad de conocer el nivel de desempeño obtenido por éstos y establecer los parámetros que permitan la toma de decisiones para otorgar un beneficio económico (un aumento de sueldo).

Los parámetros para asignar este beneficio económico al personal operativo, son el obtener un puntaje total en la evaluación del desempeño mayor a 50 puntos, el cual es equivalente a un aumento de 10% sobre su sueldo base; y con un puntaje menor de 49 puntos el empleado solo obtendrá un aumento del 5% sobre su sueldo base.

Para describir los datos que resultan de la evaluación del desempeño aplicada al personal operativo, únicamente se generaron categorías de calificación para explicar las frecuencias de los puntajes obtenidos por la población en cada una de las áreas, así como la puntuación total de la evaluación del desempeño.

Una vez definida la cantidad de empleados (frecuencias) que tienen puntuaciones en cada una de las categorías, este número se convirtió a proporciones (porcentajes) para obtener un parámetro de comparación homogéneo, respecto al número de empleados que conforman las áreas de la organización.

### 5.2.1 Personales y Laborales

El área de “Personales y Laborales”, evalúa aspectos como la puntualidad, el grado de conocimientos para el desempeño de un puesto, el grado de supervisión requerida y la disponibilidad para realizar sus funciones; en general, evalúa el desarrollo del empleado en el desempeño de su puesto.

Esta área consta de 11 reactivos, por lo que el puntaje mínimo es de 11 y el máximo es de 44 puntos, sin embargo, las puntuaciones otorgadas a los empleados son de 30 a 44 puntos como se puede observar en la Tabla 7.

Con las puntuaciones establecidas por la organización, la población de empleados operativos cumple con los requisitos establecidos para esta área, debido a que el 57% de la población se ubica en la categoría 40 – 44.

**Tabla 7**

*Porcentaje de empleados en cada una de las categorías del área “Personales y Laborales”.*

Áreas de la Organización	Categorías			Total de personas por área
	30 – 34	35 – 39	40 – 44	
T – O	24% (4)	41% (7)	35% (6)	100% (17)
Sistemas	0%	83% (10)	17% (2)	100% (12)
Cómputo y Comunicaciones	8% (1)	23% (3)	69% (9)	100% (13)
Jurídica	25% (2)	63% (5)	13% (1)	100% (8)
Administrativa	0%	7% (2)	93% (27)	100% (29)
<b>Total</b>	<b>9% (7)</b>	<b>34% (27)</b>	<b>57% (45)</b>	<b>100% (79)</b>

*Nota.* El número entre los paréntesis, es la cantidad de personas que tienen calificaciones en las categorías.

## 5.2.2 Relaciones Interpersonales

El área de “Relaciones Interpersonales”, esta formada por 3 reactivos y evalúa la relación e interacción del empleado con sus compañeros de trabajo. Los puntajes establecidos por la empresa para esta área son mínimo 3 y máximo 12 puntos.

Como se puede observar en la Tabla 8, el 92% de la población se encuentra en la categoría 10 – 12, con esto, los empleados operativos cumplen con los requisitos establecidos por la organización, es decir, interactúan y se relacionan con sus compañeros de trabajo.

**Tabla 8**

*Porcentaje de empleados en cada una de las categorías del área “Relaciones Interpersonales”.*

Áreas de la Organización	Categorías			Total de personas por área
	4 – 6	7 – 9	10 – 12	
T – O	0%	18% (3)	82% (14)	100% (17)
Sistemas	0%	0%	100% (12)	100% (12)
Cómputo y Comunicaciones	0%	15% (2)	85% (11)	100% (13)
Jurídica	0%	13% (1)	88% (7)	100% (8)
Administrativa	0%	0%	100% (29)	100% (29)
<b>Total</b>	<b>0%</b>	<b>8% (6)</b>	<b>92% (73)</b>	<b>100% (79)</b>

*Nota.* El número entre los paréntesis, es la cantidad de personas que tienen calificaciones en las categorías.

### 5.2.3 Trabajo en Equipo

La tercer área de la evaluación del desempeño denominada “Trabajo en Equipo”, consideran aspectos como la integración, participación, aportación de ideas, apoyo y colaboración del empleado con sus compañeros cuando se requiere trabajar en equipo. Esta conformada por 6 reactivos, por lo cual, los puntajes establecidos para esta área son mínimo 6 y máximo 24 puntos, pero la frecuencia de puntuaciones otorgadas a los empleados, es de 15 a 24 puntos como se puede observar en la Tabla 9.

El 86% de la población de operativos, se ubica en la categoría de 20 – 24 puntos y cumple con los requisitos considerados por la organización para evaluar esta área.

**Tabla 9**

*Porcentaje de empleados en cada una de las categorías del área “Trabajo en Equipo”.*

Áreas de la Organización	Categorías			Total de personas por área
	10 – 14	15 – 19	20 – 24	
T – O	0%	35% (6)	65% (11)	100% (17)
Sistemas	0%	8% (1)	92% (11)	100% (12)
Cómputo y Comunicaciones	0%	8% (1)	92% (12)	100% (13)
Jurídica	0%	38% (3)	63% (5)	100% (8)
Administrativa	0%	0%	100% (29)	100% (29)
<b>Total</b>	<b>0%</b>	<b>14% (11)</b>	<b>86% (68)</b>	<b>100% (79)</b>

*Nota.* El número entre los paréntesis, es la cantidad de personas que tienen calificaciones en las categorías.

## 5.2.4 Comunicación

“Comunicación” es la última área que se considera en la evaluación del desempeño, esta conformada por 4 reactivos, los cuales evalúan aspectos como la expresión de ideas y propuestas del empleado hacia sus superiores, mantener informado a su jefe sobre el estado de su trabajo, además de escuchar y comprender las sugerencias realizadas por parte de sus superiores y sus compañeros.

Aunque los puntajes de calificación establecidos para esta área son de mínimo 4 y máximo 16 puntos, las puntuaciones otorgadas al personal operativo únicamente se distribuyen de 9 a 16 puntos.

Como se puede observar en la Tabla 10, el personal operativo cumple con los requisitos establecidos por la organización para evaluar el área de “Comunicación”, debido a que el 90 % de la población se ubica en la categoría 13 – 16.

**Tabla 10**

*Porcentaje de empleados en cada una de las categorías del área “Comunicación”.*

Áreas de la Organización	Categorías			Total de personas por área
	5 – 8	9 – 12	13 – 16	
T – O	0%	24% (4)	76% (13)	100% (17)
Sistemas	0%	8% (1)	92% (11)	100% (12)
Cómputo y Comunicaciones	0%	8% (1)	92% (12)	100% (13)
Jurídica	0%	25% (2)	75% (6)	100% (8)
Administrativa	0%	0%	100% (29)	100% (29)
<b>Total</b>	<b>0%</b>	<b>10% (8)</b>	<b>90% (71)</b>	<b>100% (79)</b>

*Nota.* El número entre los paréntesis, es la cantidad de personas que tienen calificaciones en las categorías.

## 5.2.5 Evaluación Total

La calificación obtenida por los empleados en la evaluación del desempeño es la suma de las áreas que la conforman, es decir, se suman los totales de cada una de las áreas para obtener la calificación final. Así esta evaluación se forma de 24 reactivos con puntajes mínimo 24 y máximo 96 puntos. Sin embargo, los puntajes obtenidos por los empleados operativos se distribuyen de un mínimo de 64 a un máximo de 95 puntos.

Como se puede observar en la Tabla 11, el 85% de la población se ubica en las categorías 81 – 95, de acuerdo con estos puntajes y con los requisitos establecidos por la organización, la población de empleados tiene un desempeño adecuado, es decir, cumple con los aspectos evaluados y realiza las funciones que se requieren en sus puestos.

Con base en los puntajes obtenidos y respecto al nivel de desempeño del personal operativo, la totalidad de la población obtuvo el nivel de desempeño esperado por la organización, dado que todos obtuvieron un puntaje mayor a 50 y por lo tanto, ésta otorgó el máximo beneficio económico, el cual, era el objetivo de aplicar dicha evaluación.

**Tabla 11**

*Porcentaje de empleados en cada una de las categorías del la Evaluación Total.*

Áreas de la Organización	Categorías							Total de personas por área
	61-65	66-70	71-75	76-80	81-85	86-90	91-95	
T – O	0%	0%	24% (4)	12% (2)	18% (3)	18% (3)	29% (5)	100% (17)
Sistemas	0%	0%	0%	17% (2)	58% (7)	17% (2)	8% (1)	100% (12)
Cómputo y Comunicaciones	0%	8% (1)	0%	0%	15% (2)	38% (5)	38% (5)	100% (13)
Jurídica	13% (1)	0%	13% (1)	13% (1)	25% (2)	38% (3)	0%	100% (8)
Administrativa	0%	0%	0%	0%	3% (1)	10% (3)	86% (25)	100% (29)
<b>Total</b>	<b>1% (1)</b>	<b>1% (1)</b>	<b>6% (5)</b>	<b>6% (5)</b>	<b>19% (15)</b>	<b>20% (16)</b>	<b>46% (36)</b>	<b>100% (79)</b>

*Nota.* El número entre los paréntesis, es la cantidad de personas que tienen calificaciones en las categorías.

### 5.3 CORRELACIÓN

Después de haber descrito, cómo se distribuyen los puntajes obtenidos por los empleados, en las cuatro subescalas de la satisfacción laboral y en la evaluación del desempeño, por cada una de las áreas que la conforman y las calificaciones finales, se realizó una Rho de Spearman, con la finalidad de conocer si existe una correlación entre los puntajes totales de las subescalas de satisfacción laboral y el puntaje total de la evaluación desempeño de los empleados.

Se puede observar (véase Tabla 12), que no existe correlación estadísticamente significativa al .05 entre las subescalas de satisfacción laboral y el nivel del desempeño de los empleados operativos de una organización perteneciente al ramo del Comercio Exterior.

**Tabla 12**

*Correlación entre cada una de las Subescalas y el Puntaje Total de la Evaluación del Desempeño.*

			Jefe	Salario y Promociones	Compañeros	Trabajo Mismo	Evaluación Total
Spearman's rho	Jefe	Correlation Coefficient	1.000	.268(*)	.314(**)	.375(**)	<b>.076</b>
		Sig. (2-tailed)	.	.017	.005	.001	.508
		N	79	79	79	79	79
	Salario y Promociones	Correlation Coefficient		1.000	.330(**)	.102	<b>.037</b>
		Sig. (2-tailed)		.	.003	.372	.744
		N		79	79	79	79
	Compañeros	Correlation Coefficient			1.000	.463(**)	<b>.009</b>
		Sig. (2-tailed)			.	.000	.938
		N			79	79	79
	Trabajo Mismo	Correlation Coefficient				1.000	<b>-.105</b>
		Sig. (2-tailed)				.	.358
		N				79	79
Evaluación Total	Correlation Coefficient					1.000	
	Sig. (2-tailed)					.	
	N					79	

\* Correlación significativa en el nivel 0.05.

\*\* Correlación significativa en el nivel 0.01.

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El objetivo de la presente investigación, fue identificar si existe relación entre cada una de las subescalas de la satisfacción laboral y el nivel de desempeño de los empleados operativos de una organización dedicada al Comercio Exterior.

De acuerdo con los resultados obtenidos, se aceptan las hipótesis la Ho<sub>2</sub>, Ho<sub>4</sub>, Ho<sub>6</sub> y Ho<sub>8</sub>, debido a que no existe relación estadísticamente significativa al .05 entre las subescalas “satisfacción con el jefe”, “satisfacción con salario y promociones”, “satisfacción con compañeros de trabajo” y “satisfacción con el trabajo mismo” y el nivel de desempeño laboral de los empleados operativos de la organización.

Por lo anterior, se puede concluir que en esta investigación no existió relación alguna entre la satisfacción y el desempeño, tal y como lo menciona Judge, Thoresen, et al. (2001), en el modelo No. 4, donde indica que no existe relación entre estas dos variables al ubicarlas como dos aspectos separados y por lo tanto, distintos entre sí.

Aunque las correlaciones no son estadísticamente significativas, en la subescala “Trabajo Mismo”, se obtuvo una correlación de -.105, que según Hernández et al. (2003) la consideran como una “correlación negativa débil” (p. 532). En las subescalas “Jefe”, “Salario y Promociones” y “Compañeros”, las demás correlaciones obtenidas coinciden con los resultados reportados de Baird (1976) y Addel y Halim (1982, citados por Iaffaldano y Muchinsky, 1985).

Así como los estudios de Brayfield y Crockett, 1955; Herzberg et al., 1957; Srivastva et al., 1975; Vroom, 1964; Schwab y Cummings, 1970 (citados Iaffaldano y Muchinsky, 1985), concluyen que no existe una fuerte relación entre la satisfacción de un trabajador y el desempeño. Sólo en el meta – análisis realizado por Iaffaldano y Muchinsky (1985), se reporta una correlación de .17.

Para Muchinsky (2002), la razón por cual no existe una fuerte relación, es que los dos conceptos sólo están ligeramente relacionados.

Tal vez una de las razones por las que en este estudio no se obtuvo una correlación significativa entre estas dos variables, es la que plantea Schultz (1993), en la cual menciona que las investigaciones sobre la satisfacción y el desempeño laboral han sido aplicadas a empleados de nivel más bajo, eso explica la falta de una fuerte relación positiva entre ambas variables.

Otra de las razones por las que no se obtuvo una correlación entre estas dos variables, es que no se controlaron las variables externas, como menciona Katzell (1992), que cuando la relación entre la satisfacción y el desempeño es analizada sin controlar sus múltiples determinantes, esta relación resulta débil y ambigua. Pero cuando estos determinantes (moderadores y los factores condicionantes) se controlan, la relación resulta ser más clara. Por lo tanto, la relación entre la satisfacción y el desempeño es el producto de una red de influencias.

Para Iaffaldano y Muchinsky (1985), el descubrimiento de que estas dos variables no están altamente correlacionadas, cuestiona las supuestas políticas y programas desarrollados en las organizaciones.

Después de estos autores, se ha continuado estudiando esta relación como Judge, Thoresen, et al. (2001), y Schleider, Watt y Greguras (2004), en el que se plantea diferentes modelos que abren nuevas líneas de investigación sobre el estudio de estas dos variables.

Para esta investigación, aunque no existe una correlación entre la satisfacción y el desempeño laboral, al interior de las subescalas que conforman la escala de Satisfacción, existen correlaciones positivas entre cada una de éstas, es decir, existen relaciones entre las subescalas debido a que miden una línea en común que es la satisfacción laboral. Las correlaciones son:

La subescala “Jefe”, presenta correlaciones positivas con las subescalas “Salario y Promociones”, “Compañeros” y “Trabajo Mismo”.

La subescala “Salario y Promociones”, se correlaciona positivamente con “Jefe” y “Compañeros”, sin embargo no existe correlación alguna con “Trabajo Mismo”.

Con respecto a la subescala “Compañeros”, ésta se correlaciona positivamente con “Jefe”, “Salario y Promociones”, y “Trabajo Mismo”.

La cuarta y última subescala “Trabajo Mismo”, no tiene correlación alguna con la subescala “Salario y Promociones”, pero si se correlaciona positivamente con “Jefe” y “Compañeros”.

Con base en la revisión de los resultados parciales, se encontraron diferentes aspectos a discutir respecto a cada una de las subescalas.

De las subescalas que integran a la variable de satisfacción, se puede concluir que la subescala “*Jefe*”, es la única en donde se observa una tendencia mayor de los empleados hacia la satisfacción, por lo que se puede decir, que los empleados operativos se encuentran satisfechos con el tipo de relación con su jefe inmediato, la supervisión y el apoyo que reciben de éste. Estos resultados concuerdan con el estudio elaborado por García (1985), en donde reportó que los empleados profesionistas subordinados en la empresa en donde laboraban, se encuentran satisfechos con su jefe.

Según Gruneberg (1979), un supervisor que establece una relación con sus trabajadores, toma un interés personal e intenta que se realicen sus metas. Una supervisión “amable”, lleva a un incremento de satisfacción, lo que se traduce en un aumento de la productividad de los empleados.

En la subescala “*Salario y Promociones*”, la mayor cantidad de empleados están satisfechos con su salario, por lo que se puede inferir, que éste se convierte en un apoyo para su crecimiento profesional y personal.

Sin embargo, la cantidad de empleados insatisfechos es alta, por lo que se puede decir, que consideran que su sueldo obtenido no se ajusta a sus necesidades y aspiraciones, además de que las promociones son injustas, probablemente ésto se debe a que la promoción dentro de la organización se da únicamente cuando existe una vacante. Esto coincide con los resultados reportados por García (1985) en donde encontró una insatisfacción de manera generalizada con la faceta de salario y prestaciones.

Como menciona Schultz (1993), el sueldo satisface a un individuo y causa frustración y malestar a otro que desempeña el mismo cargo. La medición de la satisfacción se ve afectada por las cantidad de recompensas que las personas reciben por su trabajo (Vroom, 1969).

Respecto a la subescala “*Compañeros*”, es la única donde se encontró una mínima diferencia entre la cantidad de empleados insatisfechos y satisfechos, por lo que se puede inferir, que las relaciones entre compañeros al interior de la organización son agradables para algunos empleados, mientras que para otros no lo es tanto. Otras de las razones es que tal vez se deba al tipo de funciones que se desempeñan en la organización, debido a que existe personal que tienen contacto con sus compañeros de trabajo y otros que tienen muy poco contacto.

Herzberg (1957 citado por Gruneberg, 1979), encontró en respuesta a la pregunta ¿qué puede satisfacer o insatisfacer a los empleados en su trabajo?, que los aspectos sociales se encuentran en primera posición y que las interacciones sociales en el trabajo son una fuente de satisfacción. Walter y Guest (1952), demostraron que individuos que están aislados de sus compañeros de trabajo debido a las funciones que realizan, tienden a estar más insatisfechos que los demás.

Según los resultados obtenidos por López et al. (2006), y Marín, et al. (2006), el personal no directivo define la satisfacción laboral en términos de compañerismo, trabajo, reconocimiento y sueldo.

Para Luthans (2002), la faceta “*Trabajo Mismo*”, incluye el contenido y rutina del trabajo para estimar, en qué grado las personas sienten que su actividad laboral es agradable y pone a prueba sus habilidades y conocimientos. De acuerdo con la clasificación de Herzberg (1957, citado por Furnham, 2001), es un factor motivacional o intrínseco, debido a que está relacionada con la naturaleza del trabajo que se desempeña en un puesto.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la subescala “*Trabajo Mismo*”, la cantidad de empleados insatisfechos y satisfechos es casi igual, con lo que se puede inferir, que éstos consideran que las actividades que desempeñan son agradables, interesantes y fomentan el crecimiento profesional, además de que ponen a prueba sus habilidades y conocimientos, mientras que otros, consideran que en el trabajo que realizan, no pueden desarrollar su habilidades y no representa un reto para ellos ni les aporta un beneficio propio. García (1985), reportó en su estudio, una diferencia significativa en la subescala trabajo mismo entre el grupo de profesionistas y no profesionistas.

Hulin y Judge (2003, citados por Muchinsky, 2006), mencionan que la reacción afectiva de los empleados hacia su trabajo, se basa en la comparación de los resultados que tienen en su trabajo con los que esperan.

La manera en la que los empleados se sienten con su trabajo es altamente variable. Se puede pensar que los empleados que gozan de condiciones favorables de trabajo, estarán altamente satisfechos con éste, sin embargo este no es el caso. Algunos empleados obtienen gran placer y sentido de su trabajo, mientras que para otros su trabajo es pesado. La respuesta a esto se debe, a las diferentes expectativas que tiene cada individuo y cómo es que el trabajo cumple éstas. Existen grandes diferencias entre lo que la gente espera de sus trabajos, por lo tanto, existen discrepancias de cómo se siente la gente en sus trabajos, dependiendo de que tanto cumplan sus expectativas (Muchinsky, 2006).

Una vez descritos los resultados obtenidos en las subescalas que integran la escala de satisfacción, en las cuales se observa que sólo en “Jefe” y “Salario y Promociones” existe una tendencia global marcada entre la insatisfacción y satisfacción de la población operativa. A continuación, se describen los puntajes obtenidos por los empleados en la evaluación del desempeño.

El instrumento diseñado por la organización, para conocer el nivel de desempeño obtenido por los empleados y establecer los parámetros que les permitieron tomar la decisión respecto a otorgar un beneficio económico (un aumento de sueldo), mide cuatro diferentes áreas, de las que solo se obtuvieron frecuencias de los puntajes obtenidos por los empleados.

En el área “Personales y Laborales”, la mayoría de puntuaciones otorgadas a los empleados se ubica en la última categoría, es decir, el personal cumple con los requisitos establecidos como puntualidad, conocimientos requeridos, supervisión requerida y la disposición para realizar sus funciones con base en los niveles determinados por la organización.

Respecto al área “Relaciones Interpersonales”, casi la totalidad de las puntuaciones se ubican en la última categoría, es decir, que el personal interactúa y se relaciona con sus compañeros de trabajo de acuerdo a lo esperado por la organización.

La tercer área de la evaluación del desempeño “Trabajo en Equipo”, al igual que en la anterior, la mayoría de las puntuaciones se ubican en la última categoría, con lo que de acuerdo a los indicadores (reactivos) establecidos por la organización los empleados cumplen con los requisitos para trabajar en equipo: integración, participación y colaboración.

Por último, en el área “Comunicación”, casi la totalidad de las puntuaciones se ubica en la última categoría, por lo se puede decir, que el personal escucha las sugerencias de sus supervisores y compañeros, así como realizar propuestas y llegar a acuerdos con sus jefes con base en las funciones que desempeña.

Debido a que el propósito de dicho instrumento era únicamente conocer si el personal debía obtener el beneficio económico (el cuál cabe mencionar que lo obtuvieron todos los empleados), solo se consideran los puntajes totales obtenidos, sin tomar en cuenta el puntaje que se obtuvo en cada área, lo que podría arrojar información relevante del estado que guarda el personal en el desempeño de sus funciones y de su interacción con la organización.

Respecto a la variable de evaluación del desempeño, se concluye que la organización alcanzó el objetivo establecido, que era el identificar a los empleados que de acuerdo a su puntaje les correspondía el aumento de 10% ó del 5%. Todos los empleados obtienen puntuaciones arriba de los 50 puntos. Esto cumple con una de las finalidades, establecidas por Werther (2000), la cual se orienta a estimar el rendimiento global del empleado para determinar quiénes deben recibir ciertas tasas de aumento.

## **LIMITACIONES**

La aplicación del instrumento de satisfacción, se llevó a cabo durante el horario de labores, lo que afectó en el nivel de colaboración del personal, debido a que estaban más interesados en sus cargas de trabajo. Además de que la desconfianza del personal al momento de contestar el instrumento, ya que su interés se enfocó al acceso de dicha información por parte de sus jefes inmediatos y a las consecuencias que pudiesen tener.

Respecto al instrumento de evaluación del desempeño, es la primera vez que se implementa este tipo de evaluación del desempeño en la organización, por lo que, los resultados de la misma deben considerarse con reservas y originando una posible serie de situaciones difíciles en la aplicación, evaluación y administración de consecuencias. Además este instrumento, contempla las actividades que se desempeñan en los diferentes puestos y es realizada solamente por lo supervisores resultando subjetiva.

Según Spector (2002), las evaluaciones del desempeño la elaboran los supervisores, los cuales al momento de evaluar tienen errores, generando imprecisiones en las puntuaciones del desempeño las cuales, a su vez, introducen errores adicionales a los datos estadísticos. Probablemente la relación entre la satisfacción con el desempeño sería más sólida si se emplearán medidas del desempeño más precisas.

## **SUGERENCIAS**

En esta investigación se buscaba una relación entre la satisfacción y el desempeño, y se puede sugerir que para futuros estudios se considere la medición de una tercer variable que pueda moderar esta relación, como lo son la cantidad de sueldo ó el compromiso organizacional. Además de tomar una muestra o un grupo delimitado de personas, y estudiar aspectos como la edad, el sexo, la escolaridad o la cultura que pueden influir en esta relación.

Realizar un estudio en donde se obtengan mediciones globales de la satisfacción y otro por facetas, utilizando instrumentos de medición estandarizados a la población que se va a medir y utilizar una evaluación del desempeño confiable y objetiva.

Se sugiere una revisión y adecuación del instrumento de evaluación del desempeño, según las actividades que se realizan en cada uno de los puestos, con base en las necesidades reales de la organización y con un enfoque más amplio para abarcar todos los aspectos que se relacionan con los empleados.

Se propone que al iniciar este tipo de estudios, donde se involucra al personal operativo, se obtenga un acercamiento de la alta dirección, donde expliquen los alcances de dicho estudio y con ésto reducir el nivel de ansiedad que provoca la evaluación del desempeño.

Realizar una estudio longitudinal, así se podría obtener una línea base de la satisfacción laboral y el desempeño, debido a que las opiniones de los empleados se obtuvieron en un solo momento sin tomar en cuentas las variables externas.

Además se sugiere, la realización de un estudio donde se involucre una población de nivel directivo con la finalidad de conocer el nivel de satisfacción que presenta dicha población y contrastarlo con los resultados obtenidos por el personal operativo.

## REFERENCIAS

- Aguilar, S. A. G. (2005). *Ampliación del Modelo Centro de Investigación como una Alternativa en la Evaluación del Desempeño*. Tesis de Licenciatura, UNAM, Facultad de Psicología, México.
- Aragón, G. M. (2003). *Maquiavelismo y Satisfacción Laboral en Trabajadores del Sector Público y Privado*. Tesis de Licenciatura, UNAM, Facultad de Psicología, México.
- Arias, G. F. (1989). *Administración de Recursos Humanos* (4a. ed.). México: Trillas.
- Arias, G. F. & Heredia, E. V. (1999). *Administración de Recursos Humanos: Para el Alto Desempeño* (5a. ed.). México: Trillas.
- Bohlander, G., Snell S. & Sherman A. (2001). *Administración de Recursos Humanos*, (12a. ed.). México: Thomson Learning.
- Bounds, G. M. & Woods, J. A. (1999). *Supervisión*. México: Thomson Editores.
- Bravo, M. J., Peiró J. M. & Rodríguez, I. (1996). Satisfacción Laboral. En J. M. Peiró & F. Prieto (Eds.). *Tratado de Psicología del Trabajo, Volumen I: La Actividad Laboral en su Contexto* (pp. 343 – 394). España: Síntesis.
- Castaño, A. D. (1984). *Crisis y Desarrollo en las Organizaciones: Una Aproximación al Trabajo Organizado*. México, UNAM, Facultad de Psicología.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (5a. ed.). Colombia: McGraw – Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano: El nuevo papel de los Recursos Humanos en las Organizaciones*. Bogota, Colombia: McGraw – Hill Interamericana.
- Cummings, L. L. & Schwab, D. P. (1985). *Recursos Humanos: Desempeño y Evaluación*. México: Trillas.

- Davis, K. & Newstrom, J.W. (2002). *Comportamiento Humano en el Trabajo* (11a. ed.). México: McGraw – Hill Interamericana.
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal* (8a. ed.). México: Pearson Educación.
- Dolan, S., Schuler, R. S. & Valle C. R. (1999). *La gestión de los Recursos Humanos*. Madrid, España: McGraw – Hill Interamericana.
- Furnham, A. (2001). *Psicología Organizacional: El Comportamiento del Individuo en las Organizaciones*. México: OXFORD.
- García, G. B. E. (1985). *Factores Relacionados con la Satisfacción Laboral en las Mujeres: un Estudio Comparativo*. Tesis de Maestría, UNAM, Facultad de Psicología, México.
- García, G. B. E. & Bedolla P. (1987). Características de la Satisfacción Laboral en Mujeres Mexicanas. *Revista de Psicología Social y Personalidad*, 3 (2), 50-61.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. & Donnelly, J. H. (2003). *Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos* (10a. ed.). México: McGraw – Hill Interamericana.
- Gómez – Mejía, L. R. (1998). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid, España: Prentice Hall.
- González, M. & Olivares, S. (1999). *Comportamiento Organizacional, un Enfoque Latinoamericano*. México: CECSA.
- González, Q. S. R. (2000). *Satisfacción Laboral, Autoconcepto y su Relación con un Proceso de Evaluación del Desempeño*. Tesis de Maestría, UNAM, Facultad de Psicología, México.
- Grados, J. A., Beutelspacher O. & Castro M. A. (2002). *Calificación de Méritos: Evaluación de Competencias Laborales* (5a. ed.). México: Trillas.
- Gruneberg, M. M. (1979). *Understanding job satisfaction*. London: Macmillan Press LTD.

- Guillen, C. (2002). *Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales*. Madrid, España: McGraw – Hill Interamericana.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E. & Slocum, J. W. (2002). *Administración: Un Enfoque Basado en Competencias* (9a. ed.). México: Thomson Learning.
- Hernández, S. R., Fernández C. C. & Baptista L. P. (2003). *Metodología de la Investigación* (3a. ed.). México: McGraw – Hill Interamericana.
- Hodgetts, R. M. (1981). *Comportamiento en las Organizaciones*. México: Interamericana.
- Iaffaldano, M. T. & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta – analysis. *Psychological Bulletin*, 97 (2), 251 – 273.
- Jiménez, O. A (1996). *Análisis Experimental de la Conducta Aplicado a los Negocios*. Material Inédito (En Prensa). México.
- Judge T. A. & Church A. H (2000). Job satisfaction: Research and practice. En C. L. Cooper & E. A. Locke (Eds.). *Industrial and organizational psychology: Linking theory with practice* (pp. 166 – 198). U.S.A.: Blackwell Business.
- Judge, T. A., Parker, S., Colbert, A. E., Heller, D, & Ilies R. (2001). Job satisfaction: A cross – cultural review. En N. Anderson [et al.] (Eds.). *Handbook of industrial, work and organizational psychology: Vol. 2* (2a. ed., pp. 25-52). London: Sage Publications.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction – job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127 (3), 376 – 407.
- Katzell, R. A.; Thompson D. E. & Guzzo R. A. (1992). How job satisfaction and job performance are and are not linked. En C. J. Cranny, P. C. Smith & E. F. Stone (Eds.). *Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance* (pp. 195 – 217). New York, U.S.A.: Lexington Book.
- Khaleque A. (1979). Performance and job satisfaction in short – cycled repetitive work. En R. G. Sell & P. Shipley (Eds.). *Satisfactions in work design: Ergonomics and other approaches* (pp. 95 – 100). London: Taylor & Francis Ltd.

- Korman, A. K. (1971). *Industrial and organizational psychology*. U. S. A.: Prentice Hall.
- Landy, F. J. & Conte, J. M. (2004). *Work in the 21st. century: An introduction to industrial and organizational psychology*. U.S.A.: McGraw – Hill.
- Landy, F. J. & Conte, J. M. (2005). *Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional*. México: McGraw – Hill.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En M.D. Dunnette (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297 - 1343). Chicago: Rand McNally.
- López, C. E. (1999). *Evaluación de la Percepción Ambiental, la Satisfacción Laboral y el Desgaste Emocional del Personal de un Centro de Atención a la Salud*. Tesis de Maestría, UNAM, Facultad de Psicología, México.
- López P. R., Novelo H. R., Mendoza A. A. & Cetina C. T. (2006). Estructura Semántica de Satisfacción Laboral en una Organización de Productos Alimenticios. *La psicología Social en México*, 1 ,461 – 467. México: AMEPSO.
- Lorenzana, G. J & Rodríguez, R. S. R. (2004). *Evaluación Integral del Desempeño*. Tesis de Licenciatura, UNAM, Facultad de Psicología, México.
- Lowenberg, G. (1998). *Current perspectives in industrial / organizational psychology*. U.S.A: Allyn and Bacon.
- Luna, O. M. & Mejía, V. B. E. (2000). *Evaluación del Proceso de Selección de Personal a través de la Evaluación del Desempeño en una Empresa Privada*. Tesis de Licenciatura, UNAM, Facultad de Psicología, México.
- Luthans, F. (2002). *Organizational behavior* (9a. ed.). New York, U. S. A.: McGraw – Hill.
- Marín F. L. M., Mendoza A. A. R. y Novelo H. R. (2006, Octubre). *El Significado de Psicológico de Satisfacción Laboral en una empresa de materiales para construcción*. Póster presentado al Congreso Mexicano de Psicología Social, Tabasco, México.

- Muchinsky, P. M. (2002). *Psicología Aplicada al Trabajo: una Introducción a la Psicología Organizacional* (6a. ed.). México: Thomson Learning.
- Muchinsky, P. M. (2006). *Psychology applied to work* (8a. ed.). U.S.A.: Thomson Wadsworth.
- Muro, R. G. & Pedraza R. R. A. (2001). *La Evaluación del Desempeño como herramienta para lograr la Reingeniería Organizacional*. Tesis de Licenciatura, UNAM, Facultad de Psicología, México.
- Nieto, V. M. (2004). *Relación de la Satisfacción Laboral con el Compromiso Organizacional*. Tesis de Licenciatura, UNAM, Facultad de Psicología, México.
- Palomo, R. B. (2002). *Análisis del Proceso de Selección de Personal a través de la Evaluación Psicológica y la Evaluación del Desempeño en una Institución Gubernamental*. Reporte Laboral, México: UNAM, Facultad de Psicología.
- Peña, Z. E. (2005). *Satisfacción Laboral y su Relación con la Rotación de Personal: un Estudio Comparativo*. Tesis de Licenciatura, UNAM, Facultad de Psicología, México.
- Ramos, J., García F. & Peiró, J. M. (1996). Actividad Laboral y Desempeño. En J. M. Peiró & F. Prieto (Eds.). *Tratado de Psicología del Trabajo, Volumen I: La Actividad Laboral en su Contexto* (pp. 283 – 342). España: Síntesis.
- Reyes P. A. (1975). *Administración de Empresas, Teoría y Práctica, Primera parte*. México, Limusa.
- Reyes P. A. (1995). *Administración de Personal Sueldos y Salarios, Segunda parte*. México: Limusa.
- Robbins, S. P. (1999). *Comportamiento Organizacional* (8a. ed.). México: Pearson Educación.
- Schleicher, D. J., Watt, J.D. & Greguras G. J. (2004). Reexamining the job satisfaction – performance relationship: The complexity of attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 89 (1), 165 – 177.
- Schultz, D. P. (1993). *Psicología Industrial* (3a. ed.). México: McGraw – Hill.

- Schultz D. P. & Schultz S. E. (1998). *Psychology and work today: An introduction to industrial and organizational psychology* (7a. ed.). U.S.A.: Prentice Hall.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. & Osborn R. N. (1987). *Comportamiento en las Organizaciones* (2a. ed.). México: Interamericana.
- Spector, P. E. (2002). *Psicología Industrial y Organizacional: Investigación y Práctica*. México: Manual Moderno.
- Vroom, V. H. (1969). Industrial Social Psychology. En L. Gardner & A. Ellicot (Eds). *The handbook of social psychology: Vol. 1* (2a. ed., pp.196 – 268), New York, U.S.A.: Random House.
- Werther, W. B. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos* (5a. ed.). México: McGraw – Hill Interamericana.
- Wexley, K. N. & Yulk, G. A. (1990). *Conducta Organizacional y Psicología del Personal*. México: CECSA.

## Citas Electrónicas

Hernández, S. M. (2003). *Diagnóstico de satisfacción laboral en una empresa textil peruana*. Lima-Perú. Recuperado el 09 de septiembre de 2005, de <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpyZVFFAZZBoVNBVuF.php>

Kapoor, S. (2000), *Franchisee and Small Business Satisfaction: Literature Review*. En R. Peacock (2004), Capítulo 12, Apéndice A, *Understanding Small Business: Practice, Theory and Research*, 2nd. Edition.  
Web Site:  
<http://www.sbeducation.info/downloads/USBweb12A.pdf#search='kunun%20faces%20scale>

Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal (2003). Publicada el 10 de abril de 2003, en el Diario Oficial de la Federación (D. O. F.),  
Web Site:  
<http://www.funcionpublica.gob.mx>

Ley Federal del Trabajo, última reforma DOF 17-01-2006 (Versión Electrónica).  
Web Site:  
[http://www.stps.gob.mx/02\\_sub\\_trabajo/01\\_dgaj/ley\\_trabajo.pdf#search='LEY%20FEDERAL%20DEL%20TRABAJO'](http://www.stps.gob.mx/02_sub_trabajo/01_dgaj/ley_trabajo.pdf#search='LEY%20FEDERAL%20DEL%20TRABAJO')

# ANEXOS

## Anexo 1

### Legislación de la Evaluación del Desempeño en México.

En la Ley Federal del Trabajo se pueden localizar artículos que hacen referencia al desempeño del trabajador y a su evaluación, aunque no de manera directa:

#### CAPITULO V.- SALARIOS

**Artículo 85:** El salario debe ser remunerador y nunca menor al fijado como mínimo de acuerdo a las disposiciones de esta Ley. Para fijar el importe del salario se tomarán en consideración la cantidad y calidad del trabajo.

**Artículo 86:** A trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual.

[http://www.stps.gob.mx/02\\_sub\\_trabajo/01\\_dgaj/ley\\_trabajo.pdf#search='LEY%20FEDERAL%20DEL%20TRABAJO'](http://www.stps.gob.mx/02_sub_trabajo/01_dgaj/ley_trabajo.pdf#search='LEY%20FEDERAL%20DEL%20TRABAJO')

A parte de la Ley Federal del Trabajo; se han desarrollado para Instituciones del Gobierno un sistema denominado Servicio Profesional de Carrera, regido por la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, publicada en el Diario Oficial de la Federación, (44, Primera Sección), el día 10 de Abril de 2003.

Se mencionaran algunos artículos que se encuentran relacionados con la materia de estudio de la presente investigación.

### LEY DEL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL

#### TÍTULO TERCERO DE LA ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA

##### Capítulo Primero Consideraciones Preliminares

**Artículo 13.-** El Sistema comprende los Subsistemas de Planeación de Recursos Humanos; Ingreso; Desarrollo Profesional; Capacitación y Certificación de Capacidades; Evaluación del Desempeño; Separación y Control y Evaluación, que se precisan a continuación:

V. Subsistema de Evaluación del Desempeño. Su propósito es establecer los mecanismos de medición y valoración del desempeño y la productividad de los servidores públicos de carrera, que serán a su vez los parámetros para obtener ascensos, promociones, premios y estímulos, así como garantizar la estabilidad laboral.

## Anexo 1

### Legislación de la Evaluación del Desempeño en México.

#### Capítulo Sexto Del Subsistema de Evaluación del Desempeño

**Artículo 54.-** La Evaluación del Desempeño es el método mediante el cual se miden, tanto en forma individual como colectiva, los aspectos cualitativos y cuantitativos del cumplimiento de las funciones y metas asignadas a los servidores públicos, en función de sus habilidades, capacidades y adecuación al puesto.

**Artículo 55.-** La Evaluación del Desempeño tiene como principales objetivos los siguientes:

- I. Valorar el comportamiento de los servidores públicos de carrera en el cumplimiento de sus funciones, tomando en cuenta las metas programáticas establecidas, la capacitación lograda y las aportaciones realizadas;
- II. Determinar, en su caso, el otorgamiento de estímulos al desempeño destacado a que se refiere esta Ley;
- III. Aportar información para mejorar el funcionamiento de la dependencia en términos de eficiencia, efectividad, honestidad, calidad del servicio y aspectos financieros;
- IV. Servir como instrumento para detectar necesidades de capacitación que se requieran en el ámbito de la dependencia, e
- V. Identificar los casos de desempeño no satisfactorio para adoptar medidas correctivas, de conformidad con lo dispuesto por esta Ley y su Reglamento.

**Artículo 56.-** Los estímulos al desempeño destacado consisten en la cantidad neta que se entrega al Servidor Público de Carrera de manera extraordinaria con motivo de la productividad, eficacia y eficiencia.

Las percepciones extraordinarias en ningún caso se considerarán un ingreso fijo, regular o permanente ni formarán parte de los sueldos u honorarios que perciben en forma ordinaria los servidores públicos.

El Reglamento determinará el otorgamiento de estas compensaciones de acuerdo al nivel de cumplimiento de las metas comprometidas.

<http://www.funcionpublica.gob.mx>

## Anexo 2

# ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL

La siguiente escala se ha diseñado con la finalidad de conocer la opinión que tiene sobre el trabajo que desempeña.

Las respuestas son de carácter anónimo y confidencial, por lo que se pide que su participación sea abierta y sincera.

La información recabada tiene **únicamente fines estadísticos**, por lo tanto, los resultados no influirán en lo absoluto con sus labores desempeñadas dentro del área.

## INSTRUCCIONES

- Lea detenidamente las instrucciones antes de contestar la escala.
- A continuación se presentan una serie de afirmaciones relacionadas con el trabajo que usted desempeña. Por favor marque con una "X" la opción que mejor refleje su opinión sobre las mismas, las cuales corresponden a la siguiente tabla:

OPCIONES	EQUIVALENCIA
Totalmente de Acuerdo	5
De Acuerdo	4
Neutral	3
En Desacuerdo	2
Totalmente en Desacuerdo	1

*Ejemplo:*

No.	AFIRMACIONES	OPCIONES				
		<i>Totalmente de Acuerdo</i>	<i>De Acuerdo</i>	<i>Neutral</i>	<i>En Desacuerdo</i>	<i>Totalmente en Desacuerdo</i>
1	Mi trabajo me es satisfactorio	<del>X</del>	4	3	2	1

Como se puede observar en el ejemplo anterior, el participante está Totalmente de Acuerdo en que su trabajo le es satisfactorio.

Ahora puede contestar la escala.

**¡Gracias por su participación!**

Anexo 2

**ESCALA**

**INSTRUCCIONES:** A continuación se presentan una serie de afirmaciones relacionadas con el trabajo que usted desempeña.

Por favor marque con una "X" la opción que mejor refleje su opinión sobre las mismas.

**OPCIONES**

Totalmente de Acuerdo = 5
De Acuerdo = 4
Neutral = 3
En Desacuerdo = 2
Totalmente en Desacuerdo = 1

No.	AFIRMACIONES	OPCIONES				
		Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	Neutral	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
1	Mi trabajo es interesante	5	4	3	2	1
2	Mis compañeros me ayudan a realizar mi trabajo	5	4	3	2	1
3	Trabajo a gusto con mi jefe porque es amistoso	5	4	3	2	1
4	En mi trabajo existen facilidades para alcanzar mejores puestos	5	4	3	2	1
5	Los ingresos que recibo por mi trabajo son adecuados para mis gastos normales	5	4	3	2	1
6	El trabajo que desempeño es rutinario	5	4	3	2	1
7	Mis compañeros de trabajo se interesan por mí	5	4	3	2	1
8	Mi jefe me ayuda a realizar mi trabajo	5	4	3	2	1
9	Los ascensos en mi trabajo son frecuentes	5	4	3	2	1
10	Estoy satisfecho con el dinero que gano en mi trabajo	5	4	3	2	1
11	Mi trabajo es aburrido	5	4	3	2	1
12	Me siento satisfecho con el trabajo que realizo	5	4	3	2	1
13	Mis compañeros de trabajo son amistosos	5	4	3	2	1
14	El trabajo que desempeño es el que siempre quise tener	5	4	3	2	1
15	Me gusta la forma en que mi jefe supervisa las actividades de trabajo	5	4	3	2	1
16	Me siento frustrado por el trabajo que actualmente realizo	5	4	3	2	1
17	Mi jefe se interesa por mi bienestar	5	4	3	2	1
18	Las relaciones con mi jefe hacen más grato mi trabajo	5	4	3	2	1
19	Mi trabajo es agradable	5	4	3	2	1
20	Las relaciones con mis compañeros de trabajo son agradables	5	4	3	2	1
21	En mi trabajo las políticas para ascender son injustas	5	4	3	2	1
22	Las prestaciones que recibo en mi trabajo son las adecuadas	5	4	3	2	1

<b>Área:</b>	
<b>Puesto:</b>	
<b>Edad:</b>	
<b>Sexo:</b>	

Anexo 3

Evaluación del Desempeño

<b>EVALUACION DE DESEMPEÑO 2004</b>
-------------------------------------

Datos Generales
Nombre del Empleado:
Puesto:
Gerencia:
Jefe Inmediato:

Instrucciones:
Anote el número que corresponda a cada uno de los indicadores de acuerdo al desempeño del empleado en el año 2004, le solicitamos sea honesto y congruente con sus respuestas, ya esto será de gran utilidad para el empleado y para la propia organización. A continuación le presentamos la escala de valores:

Escala de Valores
1 = Deficiente
2 = Regular
3 = Bien
4 = Muy Bien

**PERSONALES Y LABORALES**

Indicador	Valor
El grado de disponibilidad de tiempo es	0
La puntualidad a su lugar de trabajo es	0
Que nivel de conocimientos tiene del puesto que desempeña	0
Como son las técnicas para el desarrollo de su trabajo	0
El grado de supervisión que necesita para realizar sus actividades es	0
El servicio interno y externo que brinda se puede definir como	0
El grado de seguimiento al trabajo encomendado es	0
Las actividades encomendadas son entregadas en tiempo y con calidad	0
Su grado de interacción con jefes, compañeros y con el público es	0
Que nivel de iniciativa presenta en la propuesta de ideas, cambios, propuestas etc. en el desarrollo de sus actividades	0
La utilidad de la información que maneja de la organización es	0
subtotal	0

**RELACIONES INTERPERSONALES**

Indicador	Valor
Mantiene una actitud pro-activa para ayudar a sus compañeros	0
La participación en eventos sociales dentro de la organización es	0
La integración con sus compañeros de trabajo es	0
subtotal	0

**TRABAJO EN EQUIPO**

Indicador	Valor
El desempeño de sus actividades en el equipo de trabajo es	0
Es un elemento fundamental para la integración de equipos de trabajo	0
Participa en las discusiones con su equipo de trabajo, aportando información importante para la toma de decisiones	0
Colabora con los miembros de su equipo de trabajo para solucionar los problemas que se presentan	0
Es flexible frente a las decisiones y/o acuerdos de su equipo de trabajo	0
Apoya a sus compañeros en trabajos en actividades no propias a su puesto	0
subtotal	0

**COMUNICACION**

Indicador	Valor
Demuestra aptitudes para escuchar y comprender	0
Expresa ideas y opiniones verbalmente y por escrito	0
Mantiene informado a su jefe sobre el estatus de sus actividades	0
Utiliza los medios y canales de comunicación apropiadamente.	0
subtotal	0
<b>Total</b>	<b>0</b>

## Anexo 4

Puntuaciones obtenidas por los empleados en las subescalas de satisfacción laboral y en la evaluación del desempeño.

Clave	Sexo	Sexo	Edad	Área	Jefe	Salario y Promociones	Compañeros	Trabajo Mismo	Evaluación del Desempeño
1	H	1	26	Técnico - Operativa	25	15	19	30	81
2	H	1	24	Técnico - Operativa	23	19	17	27	84
3	H	1	26	Técnico - Operativa	19	15	18	27	93
4	F	2	24	Técnico - Operativa	22	12	19	28	95
5	F	2	27	Técnico - Operativa	19	7	14	22	89
6	F	2	39	Técnico - Operativa	24	20	19	30	93
7	F	2	34	Técnico - Operativa	25	15	16	27	88
8	F	2	29	Técnico - Operativa	18	15	13	25	88
9	H	1	42	Técnico - Operativa	22	23	18	27	94
10	H	1	28	Técnico - Operativa	17	8	18	30	92
11	F	2	26	Técnico - Operativa	17	10	12	22	80
12	F	2	27	Técnico - Operativa	8	14	18	21	71
13	F	2	23	Técnico - Operativa	18	14	15	23	78
14	F	2	44	Técnico - Operativa	7	24	19	28	75
15	H	1	55	Técnico - Operativa	24	22	18	28	72
16	H	1	55	Técnico - Operativa	23	23	19	29	72
17	H	1	20	Técnico - Operativa	20	20	18	27	82
18	F	2	32	Sistemas	15	21	15	25	79
19	F	2	28	Sistemas	14	16	12	25	84
20	H	1	39	Sistemas	19	22	16	19	92
21	H	1	42	Sistemas	20	23	19	23	85
22	F	2	30	Sistemas	17	20	20	18	90
23	H	1	28	Sistemas	10	14	14	24	87
24	H	1	34	Sistemas	20	26	20	28	83
25	H	1	24	Sistemas	22	16	20	30	85
26	H	1	27	Sistemas	20	21	19	27	82
27	H	1	28	Sistemas	22	10	15	25	83
28	F	2	29	Sistemas	24	22	18	29	80
29	H	1	29	Sistemas	18	18	16	26	85

## Anexo 4

Puntuaciones obtenidas por los empleados en las subescalas de satisfacción laboral y en la evaluación del desempeño.

Clave	Sexo	Sexo	Edad	Área	Jefe	Salario y Promociones	Compañeros	Trabajo Mismo	Evaluación del Desempeño
30	F	2	27	Comunicaciones	23	18	18	23	86
31	F	2	26	Comunicaciones	23	17	19	25	93
32	H	1	27	Comunicaciones	16	14	16	27	85
33	F	2	32	Comunicaciones	23	19	20	29	89
34	H	1	35	Comunicaciones	24	19	19	29	92
35	H	1	32	Comunicaciones	21	18	15	29	90
36	H	1	32	Comunicaciones	17	17	15	28	91
37	F	2	29	Comunicaciones	18	17	16	23	87
38	F	2	34	Comunicaciones	20	20	16	25	82
39	H	1	32	Comunicaciones	15	16	20	28	93
40	H	1	38	Comunicaciones	16	19	18	22	91
41	H	1	36	Comunicaciones	17	23	16	25	89
42	H	1	32	Comunicaciones	13	15	11	17	69
43	F	2	26	Juridica	21	22	20	30	83
44	F	2	27	Juridica	19	18	19	30	90
45	F	2	30	Juridica	16	17	15	28	64
46	H	1	26	Juridica	17	11	19	29	73
47	F	2	27	Juridica	7	12	19	21	80
48	H	1	31	Juridica	21	20	18	27	85
49	F	2	54	Juridica	20	11	16	27	90
50	F	2	27	Juridica	18	13	20	30	89

## Anexo 4

Puntuaciones obtenidas por los empleados en las subescalas de satisfacción laboral y en la evaluación del desempeño.

Clave	Sexo	Sexo	Edad	Área	Jefe	Salario y Promociones	Compañeros	Trabajo Mismo	Evaluación del Desempeño
51	H	1	29	Administrativa	21	20	18	25	95
52	H	1	30	Administrativa	22	18	16	23	92
53	H	1	44	Administrativa	17	23	14	24	91
54	H	1	23	Administrativa	15	15	15	23	91
55	F	2	31	Administrativa	19	13	12	23	92
56	F	2	25	Administrativa	19	13	12	24	94
57	H	1	40	Administrativa	23	22	18	24	93
58	F	2	49	Administrativa	16	12	16	20	92
59	F	2	54	Administrativa	19	22	15	20	90
60	H	1	40	Administrativa	12	7	16	12	94
61	H	1	36	Administrativa	14	17	15	24	89
62	H	1	60	Administrativa	22	21	16	19	94
63	H	1	33	Administrativa	19	20	16	28	91
64	H	1	55	Administrativa	20	21	16	24	95
65	H	1	30	Administrativa	23	22	19	27	85
66	H	1	38	Administrativa	23	14	17	30	91
67	H	1	42	Administrativa	17	20	18	23	93
68	H	1	42	Administrativa	15	17	16	27	91
69	H	1	28	Administrativa	21	19	16	26	87
70	H	1	31	Administrativa	15	19	16	24	92
71	F	2	25	Administrativa	19	21	17	26	93
72	H	1	23	Administrativa	18	24	20	27	93
73	F	2	37	Administrativa	9	15	16	27	93
74	H	1	32	Administrativa	17	16	16	27	94
75	H	1	30	Administrativa	20	19	16	27	93
76	F	2	39	Administrativa	19	23	17	28	94
77	H	1	33	Administrativa	21	21	18	25	93
78	F	2	32	Administrativa	16	21	19	24	93

#### Anexo 4

Puntuaciones obtenidas por los empleados en las subescalas de satisfacción laboral y en la evaluación del desempeño.

Clave	Sexo	Sexo	Edad	Área	Jefe	Salario y Promociones	Compañeros	Trabajo Mismo	Evaluación del Desempeño
79	H	1	28	Administrativa	25	17	16	25	93

## Anexo 5

### Puntuaciones “z”

#### Puntuaciones “z” para la subescala “Jefe”

Puntuaciones z		Frecuencia
Valid	-2.84811	2
	-2.60354	1
	-2.35898	1
	-2.11441	1
	-1.62528	1
	-1.38071	1
	-1.13615	2
	-.89158	5
	-.64702	5
	-.40245	9
	-.15788	6
	.08668	10
	.33125	8
	.57581	6
	.82038	6
	1.06495	8
	1.30951	4
	1.55408	3
	<b>Total</b>	<b>79</b>

#### Puntuaciones “z” para la subescala “Salario y Promociones”

Puntuaciones z		Frecuencia
Valid	-2.50410	2
	-2.26860	1
	-1.79759	2
	-1.56208	2
	-1.32658	3
	-1.09107	3
	-.85557	5
	-.62006	7
	-.38456	4
	-.14905	7
	.08645	5
	.32196	7
	.55746	8
	.79297	7
	1.02847	7
	1.26398	6
	1.49948	2
	1.97049	1
	<b>Total</b>	<b>79</b>

## Anexo 5

### Puntuaciones “z”

#### Puntuaciones “z” para la subescala “Compañeros”

	<b>Puntuaciones z</b>	<b>Frecuencia</b>
Valid	-2.66297	1
	-2.20761	4
	-1.75226	1
	-1.29690	3
	-.84154	9
	-.38619	21
	.06917	4
	.52452	14
	.97988	14
	1.43524	8
	<b>Total</b>	<b>79</b>

#### Puntuaciones “z” para la subescala “Trabajo Mismo”

	<b>Puntuaciones z</b>	<b>Frecuencia</b>
Valid	-3.88748	1
	-2.43884	1
	-2.14912	1
	-1.85939	2
	-1.56966	2
	-1.27993	2
	-.99021	3
	-.70048	8
	-.41075	8
	-.12103	10
	.16870	3
	.45843	15
	.74816	9
	1.03788	6
	1.32761	8
	<b>Total</b>	<b>79</b>