



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO



FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

**“DIAGNÓSTICO DE LOS FACTORES QUE DETERMINAN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS ESTUDIANTES
DE LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO”**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA

L.C. MARTHA ISABEL VILLAGÓMEZ LÓPEZ

DIRECTOR DE TESIS

DR. JAIME APOLINAR MARTÍNEZ ARROYO

MORELIA, MICHOACÁN, MAYO DEL 2013

AGRADECIMIENTOS

Mi principal agradecimiento va esas personas que han sido mi inspiración de superación, además de estar a mi lado tanto en momentos de felicidad y dicha, como en los tropiezos y decisiones más difíciles de mi vida, a mis Padres.

También agradezco a mi asesor de tesis, de quien recibí su orientación y su tiempo; para poder lograr éste objetivo de mi vida.

DEDICATORIA

A mis padres:

El esfuerzo, el tiempo y los sacrificios hechos para lograr culminar con éste proyecto de mi vida, van dedicados a los seres más queridos en mí vida; a esas personas que me guiaron hasta llegar a ser la mujer que ahora soy; que fueron, son y serán el motor que le da sentido a mi existencia.

María Martha de la Salud López Reyes
José Villagómez Salgado

A mis hermanos

Así como a mis hermanos, que de igual manera han estado presentes brindándome su hombro cuando lo he necesitado para llorar, su tiempo para escucharme, su orientación, su compañía y cariño.

Rocío de la Salud Villagómez López
José Villagómez López

ÍNDICE DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS.....	2
DEDICATORIA	3
ÍNDICE DE CONTENIDO	4
ÍNDICE DE TABLAS.....	7
ÍNDICE DE GRÁFICOS	8
RESUMEN.....	9
ABSTRACT	10
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPITULO 1.- FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	13
1.1. Antecedentes Teóricos.....	13
1.1.1. Escuela de la organización científica del trabajo y los teóricos de la organización formal. 19	
1.1.2. Escuela de relaciones humanas o del comportamiento humano.....	24
1.1.3. Escuela del desarrollo organizacional.....	27
1.1.4. Neo-humano relacionismo, del comportamiento organizacional o behaviorista ...	27
1.1.5. Escuela de la teoría z o escuela japonesa.....	28
1.2. Situación Problemática	30
1.2.1. Situación Internacional.	30
1.2.2. Situación Nacional.....	33
1.2.3. Situación en Michoacán.....	35
1.3. Planteamiento del Problema.....	37
1.4. Preguntas de Investigación.....	39
1.4.1. Pregunta General	39
1.4.2. Preguntas Específicas.....	39
1.5. Objetivos de la Investigación	41
1.5.1. Objetivo General.....	41
1.5.2. Objetivos Específicos	41
1.6. Hipótesis de la Investigación	43
1.6.1. Hipótesis General.	43
1.6.2. Hipótesis Específicas.....	43

1.7. Justificación	45
1.8. Operacionalización de Variables.....	48
1.9. Matriz de Congruencia.....	53
CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO.....	55
2.1. Evolución de la Teoría de la Administración.	55
2.2. Conceptos de Trabajo y Satisfacción Laboral.....	62
2.3. Importancia de la Satisfacción Laboral	74
2.4. Modelos de la Motivación que dieron origen a los Enfoques de las Variables de la Satisfacción Laboral.	76
2.4.1 Primer modelo teórico. Teoría del Contenido.....	77
2.4.2 Segundo modelo teórico. Teorías de proceso.....	101
2.4.3 Tercer marco teórico. Ocurrencias Situacionales	123
2.5. Enfoque de Variables determinantes de la Satisfacción Laboral.	130
2.5.1. Enfoque de variables de satisfacción Laboral de Kreitner y Kinicki (1995).....	130
2.5.2. Enfoque de variables de satisfacción Laboral de Hellriegel, Slocum y Woodman (1998)	132
2.5.3. Enfoque de variables de satisfacción Laboral de Davis, y Newstrom (2001).....	134
2.5.4. Enfoque de variables de satisfacción Laboral de Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001).	136
2.6. Explicación de Variable de Satisfacción Laboral aplicados a nuestra Investigación.	137
2.6.1. Trabajo Desafiante.....	137
2.6.2. Sistema Integral de Remuneraciones.	144
2.6.3. Condiciones de Trabajo	161
2.6.4. Clima Laboral.....	171
2.6.5. Compromiso Organizacional.....	180
2.6.6. Aspectos Socio Demográficos.	197
CAPITULO 3. TRABAJO DE CAMPO.....	212
3.1. Tipo de Investigación.....	212
3.2. Horizonte Temporal y Espacial	215
3.3. Universo y Muestra.....	216
3.4. Sujeto de Investigación.....	217
3.5. Diseño del Instrumento de Medición	218
3.6. Prueba Piloto	219
3.7. Validez y Confiabilidad del Instrumento de Medición	220

3.8. Técnica estadística Utilizada	222
3.9. Recolección de Datos.....	224
3.10. Codificación de Datos	226
3.11. Coeficiente de Pearson.....	228
3.12. Análisis e Interpretación de Resultados	230
3.12.1 Análisis de Datos generales.....	230
3.12.2 Análisis entre los datos generales y las Variables Independientes.....	233
3.12.3 Comprobación de Hipótesis	247
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	249
PROPUESTA.....	253
GLOSARIO.....	255
ABREVIATURAS	262
BIBLIOGRAFIA.....	263
Anexo 1. Cuestionario	286
Anexo 2. Tablas de contingencia entre los datos generales y las variables independientes.....	291

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Índice de Confiabilidad del Instrumento de Medición.....	221
Tabla 2. Escala del Coeficiente r de Pearson	228
Tabla 3. Tabla de Índices de Correlación de Pearson Obtenidas en ésta Investigación.....	229
Tabla 4. Tabla de frecuencia según edad.	230
Tabla 5. Tabla de frecuencia según Género	231
Tabla 6. Tabla de frecuencia Según Estado Civil.....	231
Tabla 7. Tabla de frecuencia según Nivel Académico.....	232
Tabla 8. Tabla de contingencia entre Edad y Desafío Laboral	233
Tabla 9. Tabla de contingencia entre Género y Desafío Laboral.....	234
Tabla 10. Tabla de contingencia entre Estado Civil y Desafío Laboral.....	234
Tabla 11. Tabla de contingencia entre Nivel académico y Desafío Laboral.....	235
Tabla 12. Tabla de contingencia entre Edad y Sistema Integral de Remuneraciones.	235
Tabla 13. Tabla de contingencia entre Género y Sistema Integral de Remuneraciones.....	236
Tabla 14. Tabla de contingencia entre Estado Civil y Sistema Integral de Remuneraciones...	236
Tabla 15. Tabla de contingencia entre Nivel académico y Sistema Integral de Remuneraciones	237
Tabla 16. Tabla de contingencia entre Edad y Condiciones de Trabajo.....	238
Tabla 17. Tabla de contingencia entre Género y Condiciones de Trabajo	238
Tabla 18. Tabla de contingencia entre Estado Civil y Condiciones de Trabajo.....	239
Tabla 19. Tabla de contingencia entre Nivel académico y Condiciones de Trabajo	239
Tabla 20. Tabla de contingencia entre Edad y Clima Laboral	240
Tabla 21. Tabla de contingencia entre Género y Clima Laboral.....	240
Tabla 22. Tabla de contingencia entre Estado Civil y Clima Laboral.....	241
Tabla 23. Tabla de contingencia entre Nivel académico y Clima Laboral.....	241
Tabla 24. Tabla de contingencia entre Edad y Compromiso Organizacional.....	242
Tabla 25. Tabla de contingencia entre Género y Compromiso Organizacional	243
Tabla 26. Tabla de contingencia entre Estado Civil y Compromiso Organizacional	243
Tabla 27. Tabla de contingencia entre Nivel académico y Compromiso Organizacional	244
Tabla 28. Tabla de contingencia entre Edad y Aspectos Socio-Demográficos.....	244
Tabla 29. Tabla de contingencia entre Género y Aspectos Socio-Demográficos	245
Tabla 30. Tabla de contingencia entre Estado Civil y Aspectos Socio-Demográficos.....	245
Tabla 31. Tabla de contingencia entre Nivel académico y Aspectos Socio-Demográficos	246

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Análisis de Marx sobre el trabajo.....	15
Gráfico 2. Concepto del trabajador en la Escuela Científica.....	21
Gráfico 3. Operacionalización de Variables.	49
Gráfico 4. Matriz de Congruencia.....	54
Gráfico 5. Modelos que agrupan las teorías sobre la Motivación Humana	77
Gráfico 6. Modelo de Teoría de Necesidades de McClelland.....	80
Gráfico 7 Modelo de la Teoría de Necesidades de Maslow.....	82
Gráfico 8. Modelo de la Teoría X y Y	87
Gráfico 9. Modelo de la Teoría de Herzberg	91
Gráfico 10. Teoría de las Expectativas	103
Gráfico 11. Modelo de la Teoría de la Equidad	110
Gráfico 12. Teoría del Establecimiento de Objetivos.....	120
Gráfico 13. Teoría del Refuerzo.....	122
Gráfico 14. Modelo de la Teoría de la Eficacia Personal.....	123
Gráfico 15. Modelo de las Características del Trabajo.	125
Gráfico 16. Modelo de la Teoría de los Eventos Situacionales.....	130
Gráfico 17 . Principales Factores de las Condiciones de Trabajo	163
Gráfico 18. Influencia del entorno laboral en el comportamiento.....	165
Gráfico 19. Componentes del Compromiso Organizacional.	184
Gráfico 20. Dimensiones del Compromiso Organizativo.	188

RESUMEN

Partiendo del Modelo de Variables de Satisfacción Laboral propuesto por Robbins S. (2004); ésta investigación se analizó cuáles de dichas variables eran las que tenían un mayor impacto sobre la satisfacción laboral de los estudiantes de la Maestría en Administración de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás inscritos en el ciclo escolar Octubre 2012-Enero 2013. Para obtener la información se aplicó un instrumento con 74 preguntas; con una confiabilidad del 0.970 en dicho instrumento, a una Muestra de 127 estudiantes, que representaba el 95% de confiabilidad del Universo total y un 5% de error; sobre distintas variables que tenían mayor impacto sobre su Satisfacción Laboral en los distintos centros de trabajo de los estudiantes. Los resultados muestran que de las variables investigadas, las relativas a sistemas integral de remuneración; condiciones de trabajo, clima laboral y compromiso organizacional son las que presentan una correlación directa positiva y por ende un mayor impacto sobre nuestra variable de satisfacción laboral; mientras que el desafío laboral y los aspectos socio-demográficos no impactan en gran medida la variable estudiada. Se concluye de los resultados obtenidos que, los estudiantes con un grado de preparación de Maestría buscan principalmente en sus actividades laborales que se presenten sueldos adecuados a su preparación, que se cuenten con las condiciones físicas adecuadas para desarrollar sus tareas, contar con compañeros y superiores que brinden la posibilidad de desarrollarse en un ambiente sano de trabajo y de relaciones humanas y por último que los individuos se identifiquen plenamente con los objetivos organizacionales y los hagan suyos; para sentirse plenamente identificados y comprometidos con la organización.

ABSTRACT

Model Based Job Satisfaction Variables proposed by S. Robbins (2004), this study analyzed which of these variables were those that had the greatest impact on job satisfaction of students of MBA from the School of Accounting and Administrative Sciences of the University Michoacana of San Nicolás of Hidalgo enrolled in the cycle school in October 2012-January 2013. To get the instrument was applied with 74 questions, with a reliability of 0.970 in that instrument, to a sample of 127 students, representing 95% of total Universe reliability and 5% error, on different variables that had greater impact on their job satisfaction in different centers of student work. The results show that the investigated variables, those relating to comprehensive systems of remuneration, working conditions, working environment and organizational commitment are those with positive direct correlation and therefore a greater impact on our variable of job satisfaction, while the labor challenge and socio demographic not impact greatly variable studied. It is concluded from the results that students with a Master's degree of preparation mainly seek in their work to be presented to their preparation adequate salaries, which have suitable conditions to perform their tasks, peers and superiors have that offer the possibility of developing into a healthy work environment and human relationships and finally that individuals are fully committed to organizational goals and take ownership, to feel fully identified and committed to the organization.

INTRODUCCIÓN

Existe acuerdo entre destacados empresarios de éxito y reconocidos estudiosos de la gestión empresarial, en que la ventaja competitiva de las empresas en este siglo XXI que apenas ha comenzado no radicará en los recursos naturales, ni en específico en los recursos energéticos, no radicará en los recursos financieros, y no radicará ni tan siquiera en la tecnología: "la ventaja competitiva básica de las empresas este siglo radicará en el nivel de preparación y de gestión de los recursos humanos". Dentro de la gestión de los recursos humanos, uno de los principales temas hacia donde se han de encaminar las organizaciones, es la satisfacción laboral de la fuerza de trabajo, la cual conlleva a tener un trabajador mucho más eficiente y eficaz.

La satisfacción laboral es de vital importancia para el buen funcionamiento de los recursos humanos en la empresa. El estudio de la satisfacción laboral es sin duda alguna de gran interés, pues indica la habilidad de la empresa para satisfacer las necesidades de los trabajadores. En los últimos años, la satisfacción laboral, por su importancia constituye un resultado organizacional, un indicador que expresa el grado de eficiencia, eficacia y efectividad alcanzado por la empresa, permitiendo incluso, que de su análisis se deriven políticas y se tomen decisiones. La medición de la satisfacción laboral es importante porque representa un sistema de diagnóstico que permite conocer la salud de la empresa, y gracias a eso, se obtienen resultados que pueden ayudar a identificar los problemas de mayor preocupación, las causas de descontento del personal, los factores que aportan a la satisfacción en general.

En el presente trabajo se abordará este tema, aunque teniendo en cuenta que el mismo es un punto dentro del Comportamiento Organizacional, primeramente se tratarán algunas generalidades de esa disciplina, luego se enfocará el análisis hacia el tópico de la motivación por ser un elemento directamente relacionado con la satisfacción laboral, y finalmente se medirá esta última, cuáles son los factores que influyen en la satisfacción laboral de los estudiantes de la Maestría en Administración de la Facultad

de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, de lo cual se hablará más adelante en el desarrollo de la misma.

Como toda investigación, partimos de un problema que se considera está presente en la entidad escogida y es el desconocimiento de los factores que afectan la satisfacción laboral de los estudiantes de la Maestría en Administración de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Por lo que el objeto de estudio de la misma es la satisfacción laboral de la fuerza de trabajo y el objetivo general propuesto es diagnosticar, mediante la aplicación de un sistema de instrumentos y técnicas, las causas que inciden en el grado de satisfacción laboral de la fuerza de trabajo en la unidad antes citada.

La hipótesis que se quiere defender consiste en que si se lleva cabo un diagnóstico mediante la aplicación de un sistema de instrumentos y técnicas, entonces se podrán conocer las causas que inciden en el grado de satisfacción laboral de los estudiantes de la Maestría en Administración de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. De modo general, alrededor de estas cuestiones girarán todos los elementos abordados en este trabajo.

CAPITULO 1.- FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Antecedentes Teóricos.

De acuerdo a Littleton (2001), todas las teorías aportan conocimiento y en ocasiones ven los fenómenos que estudian desde ángulos diferentes. Es por eso que se presenta la evolución cronológica de los estudios sobre *satisfacción en el trabajo*, para sentar la base que da sustento a la realización de la investigación. Mientras que para Alonso Martín (2008), con el transcurso del tiempo la concepción acerca del trabajo ha ido adoptando interpretaciones diversas. Así, en la sociedad griega el trabajo era conceptualizado como algo despreciable, de menor categoría y, a la par, como un indicador neto de bajo rango social de quien lo llevaba a cabo.

De ésta manera, durante gran parte del siglo XIX se fueron dando cambios progresivos en la sociedad a raíz de la Revolución Industrial, que lógicamente incidieron en el estudio de las condiciones de vida y trabajo. En los albores de la industrialización emergen las primeras organizaciones productivas, inicialmente compuestas por un reducido grupo de obreros. El auge de las innovaciones técnicas dota a estas organizaciones de los instrumentos y herramientas necesarias para elevar el nivel de producción.

Se inicia así el proceso de mecanización y la estandarización en la elaboración de bienes, y la adaptación de los obreros a las características del puesto de trabajo, la realización de tareas monótonas y repetitivas, baja cualificación, etc. A ello va unido la existencia de un mercado de trabajo caracterizado por el excedente de la mano de obra y la necesidad imperiosa de alcanzar un puesto de trabajo como forma de vida. Estos factores contribuyeron a la formación de unas condiciones de vida y trabajo altamente devastadoras para la clase obrera.

El fenómeno de la industrialización y sus consecuencias sociales fue objeto de reflexión, reflejando en las diferentes publicaciones los condicionamientos socio-

laborales a que estaban expuestos los trabajadores durante esta época. Entre las obras más representativas que podemos citar se encuentran “los Manuscritos económicos-filosóficos” escritos por Karl Marx en 1844, donde hace una crítica a las condiciones que experimentan los trabajadores por los abusos cometidos por los empleadores. Son muy gráficas algunas citas en las que se pone se manifiesto el valor que Marx otorga a la realización del trabajo y su incidencia en los trabajadores. De esta forma, “la devaluación del mundo humano aumenta en relación directa con el incremento de valor del mundo de las cosas. El trabajo no sólo crea bienes, también produce al trabajador como una mercancía, y en la misma proporción en que produce bienes.

El producto del trabajo es trabajo encarnado en un objeto y convertido en cosa física, este producto es una objetivación del trabajo. La realización del trabajo se manifiesta hasta tal punto como invalidación, que el trabajador es invalidado hasta morir de hambre. La objetivación constituye en tal medida una pérdida del objeto del que el trabajador se ve privado de las cosas más esenciales, no sólo de la vida sino también del trabajo. El trabajo mismo se convierte en un objeto que se puede adquirir sólo mediante el mayor esfuerzo y con interrupciones imprevisibles. La apropiación del objeto se manifiesta hasta tal punto como enajenante que cuanto mayor sea el número de objetos que produzca el trabajador menos puede poseer y más cae bajo el dominio de su producto, del capital” (Fromm, 1990).

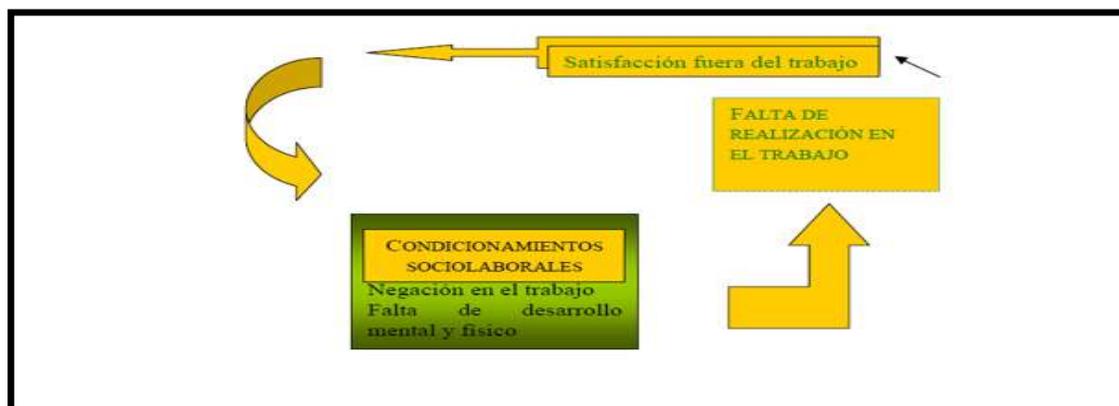
En estas circunstancias el trabajo apenas llega a satisfacer las necesidades básicas de los trabajadores. La obra de Marx viene a significar una denuncia ante la realidad vivida en una época donde el exceso de la mano de obra permitía cometer tales abusos en beneficio de los propietarios de los medios de producción. En este contexto, la preocupación por las condiciones laborales está ausente de todo planteamiento moral, político y social. El fenómeno de la industrialización progresivamente se va extendiendo y con ello la visión mecanicista del hombre. Una de las consecuencias más comunes de esta época es la deslegitimación del proceso de igualación de todos los trabajadores en su dimensión laboral, lo cual desemboca en procesos de alienación y miseria social,

condiciones estas muy favorables para fomentar la oposición entre las clases trabajadoras y dirigentes.

Desde ésta concepción del trabajo, donde es considerado como una necesidad vital para cubrir las necesidades más básicas, no podemos hablar satisfacción en el desempeño del mismo. Más bien hablamos de insatisfacción, ya que la presencia de las condicionantes, propias del proceso de la industrialización, conducen a una situación de frustración laboral. Así, podemos entender la atribución que hace Marx sobre la externalidad del trabajo, en tanto que le impide su realización como persona en el desarrollo del mismo. Hasta el punto de llegar a afirmar que “el trabajador no se realiza en su trabajo sino que se niega, experimentando una sensación de malestar más que de bienestar, no desarrolla libremente sus energías mentales y físicas sino que se encuentra físicamente exhausto y mentalmente abatido. El trabajador sólo se siente a sus anchas, pues, en sus horas de ocio, mientras en el trabajo se siente incómodo.

Su trabajo no es voluntario sino impuesto, es un trabajo forzado. No es la satisfacción de una necesidad, sino sólo un medio para satisfacer otras necesidades (...). El carácter externo del trabajo se demuestra en el hecho de que no es un propio trabajo sino un trabajo para otro, que en el trabajo no se pertenece a sí mismo sino a otra persona (Fromm, 1990).

Gráfico 1. Análisis de Marx sobre el trabajo.



Fuente: Elaboración propia a partir de FROMM, E. (1990) Marx y su concepto del hombre. Manuscritos económico-filosóficos. México. Fondo de Cultura Económica (Primera edición en inglés 1961. Frederick Ungar Publishing Co. Nueva York).

Marx analiza la división del trabajo desde un enfoque distinto a los economistas como es el caso de Adam Smith donde para él la división del trabajo fue el mejor mecanismo para aumentar la productividad y rendimiento de los trabajadores. Por el contrario, Marx sostiene que la organización de la producción mediante la especialización de las tareas tiene unos efectos devastadores en los trabajadores.

En este sentido, en abril de 1880, llevado por un deseo de contrastar empíricamente las nociones teóricas conceptualizadas en años anteriores, se publicó en la “Revúe Socialisté” un cuestionario dirigido a todas las sociedades obreras, a los grupos democráticos, etc. Se distribuyeron más de 25.000 ejemplares, con la finalidad de llegar a delimitar, con alto grado de objetividad, las condiciones objetivas de trabajo en los distintos grupos obreros y la polémica existente entre ellos. Por este motivo, divide el cuestionario en varios apartados; el primero se refiere a las condiciones de trabajo y empleo, el segundo a los horarios de trabajo y de tiempo libre, el tercero a las condiciones del contrato de trabajo, los salarios y coste de la vida según el salario recibido, y el cuarto a la lucha de la clase obrera por la mejora de sus condiciones (Marx, 1968).

Para la consecución del estudio “exhorta a los obreros de la ciudad y del campo a contestar las preguntas del cuestionario, porque sólo ellos pueden describir con pleno conocimiento de causa los males que soportan” (Marx, 1968). En el horizonte laboral de los productores de las grandes fábricas sólo adquiere relevancia la consecución de mayores cuotas de producción. En este sentido, es una época donde lo único que importa es la creación del éxito y la riqueza, ésta competitividad en el seno de las industrias se hacía a expensas de un trato en ocasiones injusto de los trabajadores, “la clave de la situación en que se encuentran los obreros se debe, según Engels, a la competencia, primero es sólo competencia de burgueses entre sí, pero a continuación pasa a los trabajadores.

La competencia entre los burgueses tiene como fruto la disminución del salario de los obreros, estableciéndose así mismo el "mínimum" de estipendio. Pero los asalariados, a su vez, para poder sobrevivir, no tienen más remedio que prestarse el juego de los burgueses, y así, por ejemplo, los tejedores mecánicos compiten con los tejedores manuales, el tejedor desocupado o mal pagado, contra el que tiene empleo o está mejor retribuido, tratando de suplantarlo (Busca, 1979).

En la obra "La condición de la clase obrera en Inglaterra" de Engels, escrita en el año 1845, se analizan aspectos como la propiedad de los medios de producción, la alienación en el trabajo, la adaptación del trabajador a las condiciones del trabajo y su identificación con él. Y para ello acomete una serie de investigaciones empíricas empleando una metodología basada en la observación directa de las condiciones de vida y trabajo, realización de entrevistas, examen de documentos, etc., centradas más en las condiciones de vida fuera del lugar de trabajo que en las propias condiciones en que lo desempeña.

Posteriormente, Max Weber investigó las concepciones sociales de la industria, desde otro enfoque. Llevado por el deseo de comprobación de los hechos que permita descubrir sus causas, Max Weber desarrolla en su obra "introducción metódica a las encuestas de la Unión para una Política Social sobre la selección y adaptación" una serie de investigaciones con una incidencia mayor en la tendencia "social científica" que en la "social política" (Dahrendorf, 1971). En esta misma obra explica que "no se trata de cómo se deben juzgar las condiciones sociales en la gran industria, sino única y exclusivamente de la comprobación concreta y objetiva de hechos y de la averiguación de sus causas, radicadas en las condiciones de existencia de la gran industria y en la peculiaridad de sus trabajadores" (Dahrendorf, 1971), y de esta forma poder encontrar las relaciones entre la satisfacción del trabajo y la productividad y la formación de grupos entre trabajadores.

Los estudios se realizaron a partir de los resultados obtenidos en los que se interrogaba a los trabajadores abordando la siguiente cuestión: "¿Qué clase de individuos acuña la

gran industria moderna en virtud de su peculiaridad inmanente y qué destino profesional les depara?”. Entre las consecuencias que se extrajeron, gran parte de ellas se refieren al contenido del puesto de trabajo, en la que la vertebración exhaustiva que promueve la sociedad industrial se traduce en una pérdida de habilidades y capacitación del trabajador y un empeoramiento de los niveles de status alcanzados en la sociedad anterior.

El trabajador toma conciencia de todo ello y surge la necesidad en el seno de cada una de las industrias de convertir el trabajo en una actividad más atractiva. La diferencia entre la realidad social y la situación ideal a la que aspiran produce una ruptura entre la existencia y la conciencia a la hora de enfocar el trabajo, originado por la imposibilidad que ofrecen las condiciones de producción. Esto hace que el trabajo como actividad vital motivante desaparezca, y se inicie un proceso de separación del trabajo del resto de actividades que realiza el trabajador. En el sentido de una pérdida del control sobre la realización del mismo y, como señala Marx, aparecen manifestaciones subjetivas en términos de insatisfacción (Marx, 1968).

Las investigaciones iniciales sobre Sociología Industrial se redujeron a los cambios producidos en la sociedad por las empresas manufactureras y las industrias productoras de bienes de consumo. Otros sectores como la agricultura, la administración, etc., causaron un impacto menor en la sociedad. Conforme avanza el siglo XX el objeto de estudio de la Sociología Industrial empieza también a abarcar la oferta de toda clase de servicios. Es en este punto cuando la Sociología Industrial se va identificando con la Sociología de la Empresa. Podemos empezar a hablar entonces de una distinción “micro macro” en el ámbito del trabajo (Fernández Enguita, 1998).

La división del trabajo preside el paso de la producción artesanal a la manufactura, y aunque la máquina toma el protagonismo en la fábrica, la parcelación de las tareas sigue siendo previa a la introducción de ésta y el principio que la rige es el que va a dar lugar a la medición de tiempo y movimientos que comienza con el (Navarro & eds, 1987).

1.1.1. Escuela de la organización científica del trabajo y los teóricos de la organización formal.

Se remonta a principios del siglo XX y su máximo exponente es Frederick Taylor. Desde sus inicios identifica la causa de ineficiencia de las organizaciones con el comportamiento *indolente* de los trabajadores, su tendencia natural les lleva a trabajar lo menos que puedan, a lo que llama “holgazanería sistemática”. Se concibe al individuo como una máquina humana a la que hay que sacarle el máximo rendimiento. Partiendo de esta filosofía, se estructura todo un sistema de organización del trabajo a través del estudio científico de éste y fijando la función principal de los directivos en guiar a los obreros sobre cómo, dónde, cuándo y en qué condiciones deben realizar el trabajo.

Para Taylor (1911), los individuos se mueven por el sencillo esquema de estímulo – respuesta (fundamentalmente de orientación económica). El hombre es concebido como “Homo economicus” cuya motivación fundamental era de carácter económico. La única motivación que tienen en el trabajo es la económica tanto para los empleados como para los directivos. La satisfacción laboral estará basada en el nivel de remuneración, esta es la principal variable sobre la que gira todo el estudio de la satisfacción.

En el horizonte subyace la convicción de que “la prosperidad del empresario no es posible a largo plazo a menos que vaya acompañada por la prosperidad del empleado y viceversa; es posible dar al trabajador lo que más desea –salario elevado- y al empresario lo que más le interesa -un bajo coste de producción- (Taylor F. W., 1967); y para conseguir este bajo coste los empleados han de estar suficientemente motivados.

Esto se consigue adecuándolo a un salario que el trabajador considere justo. Taylor realiza un planteamiento sencillo de la postura de ambos agentes con respecto a la variable remuneración. Esta visión ingenua en la que no previene algunas posibles situaciones de conflictividad, será criticada por autores posteriores, pues en realidad su principal preocupación es el aumento del rendimiento, más que aumentar la satisfacción en el ejercicio del trabajo. Las ideas centrales de esta escuela permanecen

aproximadamente hasta los años treinta del siglo XX. Para los tayloristas, las organizaciones deben estandarizar, especializar y jerarquizar tareas; se propone el pago por pieza, la disminución de lotes y otros procesos de trabajo estimulantes que no aumentan directamente la producción pero sí de forma indirecta por su posible repercusión en la satisfacción laboral.

La evolución posterior de los planteamientos de Taylor los llevó a cabo el industrial Henri Fayol, donde él y sus seguidores procuraron racionalizar la administración de personas poniendo el acento más en las personas que en los puestos de trabajo. Bajo este prisma crece la preocupación por los individuos, dejando de lado la visión mecanicista, para contar más con las capacidades humanas, relativas a la unidad de mando y de excepción, la jerarquía y la superficie de control como principios básicos del *management* científico. No obstante, los teóricos de la organización formal siguen considerando al trabajador como un elemento eminentemente pasivo movido por incentivos de carácter económico esencialmente.

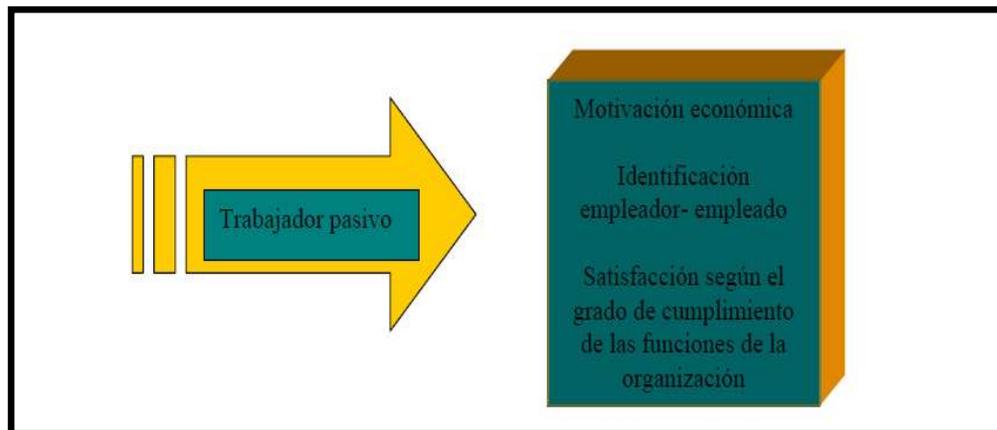
Ante la denuncia social marxista y los planteamientos metodológicos para solucionar el problema del descontento de los obreros por parte de Weber, las aportaciones de Taylor se enmarcan en una visión meramente instrumentalista del obrero y sus condiciones de trabajo. Sus investigaciones están influenciadas por la necesidad de alcanzar el beneficio económico de la organización aumentando la productividad individual.

La audacia en la fundamentación de sus teorías ha contribuido a la formación de la primera escuela que analiza la problemática del trabajo humano en las organizaciones, conocida como escuela de la dirección científica o "Scientific Management (Taylor F. W., 1967). Desde sus inicios señala que la causa de ineficiencia de las organizaciones tiene su fundamento en el comportamiento indolente de los trabajadores, su tendencia natural le lleva a trabajar lo menos que pueda.

Taylor concibe al individuo como un ser pasivo sin capacidad para decidir y actuar, identifica a la persona con una máquina humana a la que hay que sacarle el máximo rendimiento. Como señala Garmendia y Parra Luna (1993) “la Organización Científica del Trabajo se presenta como un estilo de -dirección científica- en cuanto alternativa superadora de la clásica –dirección por iniciativa o incentivo-. Dice luchar con éxito frente a la –holganza natural- del personal y la llamada –holganza sistemática- o lentitud calculada frente a los planes de dirección” (Garmendia & Parra, 1993).

A ello se une que “la ciencia que rige cada obrero es tan complicada que el obrero más competente es incapaz, ya sea por ignorancia o insuficiente capacidad mental, de comprender plenamente esta ciencia sin la guía y ayuda de sus jefes.” (Taylor F. W., 1967). Partiendo de un supuesto de racionalidad económica, se estructura todo un sistema de organización del trabajo encomendado a personas que puedan diseñar un estudio científico. La función de estas personas consiste en elaborar las directrices para guiar a los obreros sobre cómo, dónde, cuándo y en qué condiciones deben realizar el trabajo.

Gráfico 2. Concepto del trabajador en la Escuela Científica.



Fuente. Elaboración propia a partir de TAYLOR, F.W. (1967) *Principles of Scientific Management*, Norton, New York.

Por otra parte, otro factor de motivación se concreta en la organización científica del trabajo, según la división de funciones, tiempos y movimientos, “esto le proporciona una

medida precisa, que le permitirá medir durante el día su propio progreso, y cuyo cumplimiento le proporcionará la mayor satisfacción” (Taylor F. W., 1967). El trabajador que se orienta según estas pautas se siente satisfecho e integrado en la empresa (Gulick & Urwick, 1973). Este planteamiento reduccionista del trabajo despoja al trabajador de sus destrezas, los trabajadores dejan de ser responsables de las innovaciones tecnológicas, ahora realizan un trabajo maquinal para el que no es necesario aplicar las cualidades intelectivas.

El Taylorismo busca eficacia y rapidez más que satisfacción en el trabajo, se desea un incremento de la producción a toda costa. Se reducen los tiempos de formación, esto desemboca en una descualificación de los empleos y una estandarización de los puestos de trabajo, esto dificulta en gran medida su intercambio. El resultado es un trabajo basado en operaciones repetitivas que produce fatiga, cansancio e insatisfacción en los trabajadores origen de conductas reactivas como el absentismo, conflictividad, etc.

Se produce también una separación entre las actividades de concepción y ejecución. Esta labor gratificante de la investigación pasa a manos de los ingenieros que diseñan procesos de trabajo para ahorrar el mayor tiempo posible alcanzando un óptimo rendimiento. Para motivar a los individuos propone apelar exclusivamente a la ambición personal del trabajador, ya que afirma ser el único motivador del comportamiento, de esta forma será el sistema de remuneración el único factor a tener en cuenta (Navarro & eds, 1987).

El planteamiento psicológico del hombre que propone el taylorismo es muy simplificado, el operario mercancía, como simples engranajes de una máquina. No se considera al hombre en sus relaciones con los otros trabajadores, y menos aún la influencia de los grupos y más en general de la sociedad en su totalidad (Crozier, 1974). “Al considerar al trabajador individual como unidad principal de análisis, se adopta una perspectiva tan estrecha que es prácticamente imposible abandonar el modelo mecanicista” (Mouzelis, 1978). Las investigaciones de Taylor desembocaron en una corriente sociológica

utilitarista, donde los individuos se mueven por el mero interés no concibiendo otra forma de actuación de la conducta humana. Esta reducción de la motivación en el trabajo a los parámetros exclusivos de la eficiencia conlleva unos planteamientos reduccionistas de la motivación y satisfacción en el trabajo.

Taylor intentó racionalizar la ejecución de tareas, los Teóricos de la Organización Formal (Fayol y seguidores) procuran racionalizar la administración de personas poniendo el acento más en las personas que en los puestos de trabajo (Fayol, 1916). Para ello, divide las actividades de toda organización industrial en seis grupos (técnicos, comercial, financiero, de seguridad, contable y administrativo). A esta última corresponde las funciones de control, mando, planificación y coordinación.

En este sentido propone que el aspecto más importante para un trabajador corresponde a los conocimientos técnicos necesarios para desempeñar el puesto. Conforme uno asciende en la escala jerárquica se hacen más necesarias las habilidades administrativas (Fayol, 1916). Crece la preocupación por los individuos, dejando de lado la visión mecanicista, para contar más con las capacidades humanas, relativas a la unidad de mando y de excepción, la jerarquía y la superficie de control como principios básicos, del management científico.

A pesar del paso dado por los teóricos de la organización formal el trabajador sigue siendo concebido como un elemento eminentemente pasivo movido por incentivos de carácter económico esencialmente. Con todo ello, es necesario resaltar la debilidad de los planteamientos tayloristas y fayolistas en cuanto a la concepción psicológica del hombre y la escasa referencia a la concepción sociológica. En ellos el hombre es concebido como un ente racional pasivo, “estamos ante la concepción del ‘homo economicus’, teniendo la mirada puesta en individuos aislados manejados por unos estímulos determinados. Hay una tendencia a considerar al empleado como un individuo inerte, que es más una constante que una variable del sistema” (March & Simon, 1987).

Los teóricos de la organización formal no se plantean otras aspiraciones que la “búsqueda de una mayor productividad, al mismo tiempo no se refleja una preocupación por el lado humano del individuo. Desde la óptica motivacional es poco real el intento de motivación de los empleados. Estamos, pues, ante unas suposiciones de motivaciones muy pobres” (March & Simon, 1987), ya que se intenta motivar al trabajador sin tener en cuenta las características de la persona. Más que desarrollarlo como persona lo reduce a un comportamiento donde tan sólo se pone en juego el estímulo-respuesta y no su capacidad. De este modo, se empezó a considerar el Taylorismo como la “anti sociología industrial” (Martín, 1997), por el desinterés hacia los aspectos personales y sociales del trabajador.

1.1.2. Escuela de relaciones humanas o del comportamiento humano.

Las reacciones negativas de los trabajadores frente al taylorismo y los resultados mediocres en su aplicación, así como los principios para la selección científica de los trabajadores, generaron el desarrollo de la psicología industrial. El puente de unión entre los estudios economicistas de la empresa y la sociología industrial se inicia gracias a los experimentos de Hawthorne, superando el enfoque meramente psicológico para terminar introduciendo nociones referentes al grupo y a las relaciones sociales de los empleados (grupo informal, satisfacción en el trabajo, incentivos sociales, etc.). Nació así la escuela del comportamiento humano, conocida también como la escuela de las relaciones humanas, misma que otorga mayor importancia al hombre, al hacer de la conducta de éste el punto focal de la acción administrativa. Cambiando la idea que se tenía del Homo economicus por un nuevo concepto “Homo social”. (Slideshare, 2009)

Así los estudios en Hawthorne por Elton Mayo (1933) ; contribuyen a una visión más humanizada de la organización, donde la fuente de la motivación está en las relaciones sociales, por dos motivos: porque el trabajo en una organización es una actividad social, de forma que obreros, empleados y directores no son una colección de individuos aislados que acuden a realizar una tarea independiente a cambio de una recompensa, sino que participan conjuntamente en una tarea colectiva; y en segundo lugar, porque

existen en el trabajo los grupos informales, cuya existencia y actividad es independiente de la organización económica planteada.

En el experimento de Hawthorne, el cambio de actitud se produjo a raíz de un cambio en la relación social en el trabajo al protagonizar un experimento, e influyó más que las modificaciones que se hicieron en condiciones de trabajo. Todo ello motivó que las trabajadoras al sentirse observadas se sintieran importantes, la interacción social con ellas formaron la conciencia de grupo en un clima de confianza (Veciana, 1971). Esta investigación sobre la dinámica de grupos, por encima del estudio de las actitudes individuales, llega a la conclusión de que en el manejo y control de la producción por parte de los empleados son estos los que fijan un rendimiento medio en el grupo.

Por tanto la insatisfacción laboral procede del trato deshumanizado en el seno de la organización, haciendo extensibles estos sentimientos al resto de las actividades que realiza el trabajador. El trabajo pasa a ser considerado una actividad de grupo que influye tanto en la motivación como en la productividad de cada individuo, donde las exigencias sociales condicionan las actitudes individuales. La conducta se analiza dentro de un contexto grupal en el que se exigen determinados comportamientos para producir unas determinadas metas prefijadas individualmente.

Como ha señalado Etzioni (1979), para la Organización Científica del Trabajo, “el trabajador eficiente es el más satisfecho”, mientras que para la Escuela de las Relaciones Humanas, “el trabajador más satisfecho es el más eficiente” (Etzioni, 1979). Esta escuela deja a un lado el planteamiento psicológico para adentrarse en la psicología social. Esto hará que incoen algunos motivadores que se adaptan más a la realidad del empleado. De todas las maneras, la finalidad de estos estudios no se centra en procurar una satisfacción mayor de los trabajadores sino en aumentar la productividad, al igual que las corrientes anteriores.

Las medidas concretas que sugieren son:

- 1) Un estilo de dirección participativo que permita a los trabajadores la participación en la toma de decisiones.
- 2) Una mejora en las comunicaciones.
- 3) Fomento de los grupos informales para satisfacer las necesidades de seguridad y afiliación de los trabajadores.
- 4) La creación de los “oyentes cualificados”, cuya misión es escuchar a los trabajadores para dar a los mismos una posibilidad de expresar sus tensiones personales, depurarlas y conseguir una mayor y más rápida adaptación a la empresa (Klilsber, 1982).

De esta forma se concibe un nuevo modelo de satisfacción en el trabajo, donde se le da mayor importancia a las propiedades psicosociales de los trabajadores. Por tanto, la satisfacción deja de ser un problema esencialmente económico y entran en juego otras dimensiones del trabajador: rendimiento, sentido de pertenencia, identidad, etc. Si tomamos como base las características humanas del trabajador podemos decir que en el transcurso de estas teorías hay un avance en la calidad de los motivadores, y en la satisfacción laboral.

Aún así, esta escuela parece ignorar el conflicto dentro de la organización. Según Mayo es necesario en el trabajo evitar situaciones de conflicto entre los trabajadores que reducen la eficacia, y promover las relaciones de cooperación (Mayo E. , 1972). Fijando así únicamente el punto de mira en la necesidad de cooperación, identificación con los objetivos de la empresa y entender a la organización como una familia. Los directivos tendrían que crear un ambiente en el seno de la organización para que los trabajadores pudieran desarrollar esos deseos de cooperación.

Entre las principales críticas realizadas a los resultados obtenidos señala la falta de apoyo empírico suficiente de las conclusiones obtenidas, pues los grupos observados eran reducidos y, por tanto, poco representativos, de forma que en términos generales,

no se puede asegurar que la motivación económica tuviera escaso interés en los trabajadores y menos aún que tuviera tanta importancia la supervisión participativa, evidenciando así un matiz romanticista, poco aplicable a la realidad del funcionamiento de una organización (Carey, 1967), poniendo especial énfasis en llevarse bien con los compañeros, el papel de las emociones en las relaciones humanas, etc., donde el autointerés económico constituye más una excepción que una regla.

También desde el lado de la gerencia, las teorías de Mayo han sido severamente criticadas, diferenciando dos aspectos que han llegado a confundirse en la exposición de aquellas teorías: de un lado, las relaciones sociales entre los empleados, y de otro, el rendimiento obtenido. Sin embargo, los estudios de Hawthorne han abierto una nueva corriente de análisis del efecto de las actitudes del empleado sobre su conducta y su satisfacción. Por tanto, se concibe un nuevo modelo de satisfacción en el trabajo donde se le da mayor importancia a las propiedades psicosociales de los trabajadores. Así, según Robbins (2004), si tomamos como base las características humanas del trabajador, podemos decir que en el transcurso de esta Escuela hay un avance en la calidad de los motivadores y en la satisfacción laboral.

1.1.3. Escuela del desarrollo organizacional.

Nace a finales de los cincuenta del siglo pasado con el estudio de (Herzberg, Mausner, & Snyderman (1959), sobre las dos clases de necesidades presentadas por los individuos (necesidades higiénicas y necesidades motivadoras), que se satisfacen mediante diferente tipo de recompensas. (Lévy Leboyer, 2003). Surgió como un complejo conjunto de ideas respecto del hombre, de la organización, y del ambiente, orientado a propiciar el crecimiento y desarrollo según sus potencialidades.

1.1.4. Neo-humano relacionismo, del comportamiento organizacional o behaviorista

Llamado así porque da un nuevo enfoque a las relaciones humanas en la empresa; se inicia en 1940 y considera que la administración debe adaptarse a las necesidades de los individuos que integran la empresa y que este enfoque no puede ser casual sino que

debe fundamentarse en estudios psicológicos del individuo, sus motivaciones y necesidades, ya que el factor humano resulta determinante en la empresa. Sus principales exponentes son Abraham Maslow, Herzberg, Douglas Mc Gregor y Renis Likert.

El principal representante es Douglas Mc Gregor, quien a partir de un análisis comparativo de las formas tradicionales de dirección de empresas, llega a la conclusión de la importancia que tienen el hombre, sus aspiraciones y sus necesidades (físicas, psicológicas y sociales) dentro de la organización; interpreta estas necesidades y las correlaciona con las de la empresa a través de la participación activa del trabajador en la fijación de los objetivos concretos de la organización. (Slideshare, 2009)

A partir de aquí aparecen diversas teorías que se generan sobre los factores que influían en el trabajo del factor humano en las organizaciones, centrándose principalmente en la motivación humana; entre las cuales podemos mencionar como principales a las siguientes: Teoría de jerarquía de necesidades (Abraham Maslow), Teoría x, y (Douglas Mcgregor), Teoría de la motivación-higiene (Frederick Herzberg), Teoría E.R.C. (Clayton Alderfer), Teoría de las necesidades secundarias (David McClelland), Teoría de las expectativas (v. Vroomy y Porter), Teoría de la equidad (Adams), Teoría del establecimiento de metas (edwin locke), entre muchas otras. (Romero Pernalete, 2005).

1.1.5. Escuela de la teoría z o escuela japonesa

En adición las *Teoría X* y *Teoría Y*, aparece un nuevo estilo y teoría de la Administración Japonesa que se ha vuelto popular. La cual asume que el trabajo es natural y debe ser una fuente de satisfacción incentivando las necesidades psicológicas del hombre, se enfoca en incrementar la apropiación y amor del empleado por la compañía, por medio de un trabajo de por vida, con gran énfasis en el bienestar del empleado, tanto dentro como fuera de su trabajo. De acuerdo al Dr. William Ouchi, su principal defensor, tiende a promover los empleos fijos, la alta productividad y alta satisfacción y moral en los empleados. (Slideshare, 2009).

Se basa, entre otros, en los siguientes valores (Managershelp, 2009):

- **CONFIANZA:** En la empresa Z se entiende que la gente se va a comportar correctamente, es decir, se promueve la confianza en el personal, se piensa que la gente va a producir y por lo tanto, los controles no son tan exigentes: se promueve el autocontrol entre los trabajadores. El resultado es que el trabajador se comporta de acuerdo a lo que se espera de él. Si tenemos confianza en la gente (“tu eres bueno”) la persona tiende a comportarse correctamente.
- **INTIMIDAD:** La concepción HOLISTA (del griego “HOLOS”: que lo abarca todo) de las empresas Z abarca al ser humano en su totalidad en lugar de considerarlo sólo como trabajador de la empresa. Los empleados de cualquier nivel tratan a sus semejantes como verdaderos seres humanos. No se despersonaliza a nadie. El autoritarismo es poco factible. La relación empleado—jefe debe ser total: abarcar a toda la persona y no restringirse a una mera relación funcional. La relación debe ser INTIMA. El jefe se preocupa por su empleado: por conocer su situación, sus alegrías, sus angustias, triunfos, ansiedades, etc. Y darle apoyo afectivo y psicológico.
- **SUTILEZA:** El trato de los jefes con los empleados debe adecuarse a cada empleado en particular. Todas las personas se diferencian entre si y por lo tanto cada individuo necesita un trato específico. (Hay seis mil millones de seres humanos en nuestro planeta y ninguno tiene huellas digitales iguales a otro. Como podemos concluir, desde décadas pasadas la administración de grandes industrias sólo se interesaba en la productividad y la utilidad, pero a través de los años su interés por el individuo y las relaciones humanas provocaron que diversos investigadores dedicaran sus estudios a buscar los factores condicionantes de la satisfacción laboral de los trabajadores.

1.2. Situación Problemática

Reservemos el término problema para designar una situación, planteada con finalidad educativa, que propone una cuestión matemática cuyo método de solución no es inmediatamente accesible al que intenta resolverla, porque no dispone de un algoritmo que relacione los datos y la incógnita o de un proceso que identifique automáticamente los datos con la conclusión, y por lo tanto deberá buscar, investigar, establecer relaciones, implicar sus afectos, etc. para afrontar una situación nueva (Vila & Callejo, 2004). A partir del anterior concepto, definiremos la situación problemática de nuestra investigación.

1.2.1. Situación Internacional.

En la actualidad no existe una definición unánimemente aceptada sobre el concepto de satisfacción laboral. Una serie de definiciones hacen referencia a la satisfacción laboral como estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas (Locke, 1976; Price y Mueller, 1986), mientras que otro grupo de autores consideran que la satisfacción va más allá de las emociones y la conciben como una actitud general ante el trabajo (Beer, 1964; Harpaz, 1983; Peiró, 1984; Bravo, 1992) citado en (Bernat Jiménez, Izquierdo Doyagüez, & Jiménez Bajo, 2009)

Hegney, Plank y Parker (2006), aluden que "la satisfacción laboral en el área de trabajo es ampliamente determinada por la interacción entre el personal y las características del ambiente" (Abrajan, 2012). Según Locke (1976), la satisfacción laboral "es el resultado de la apreciación que cada individuo hace de su trabajo que le permite alcanzar o admitir el conocimiento de la importancia de los valores en el trabajo, siendo estos valores congruentes o de ayuda para satisfacer sus necesidades básicas, pudiendo ser éstas necesidades físicas o necesidades psicológicas".

Siendo que el trabajo es parte de la vida misma, es imprescindible analizar las percepción que el individuo tiene por la actividad a la que dedica por lo menos tres cuartas partes de su día y por consiguiente, una gran parte de su existencia. (Hoil Chan,

2008). Según Weinert (1987) “el trabajo representa la actividad individual más intensa, temporalmente más amplia y física, cognitiva y emocionalmente más exigente e influyente de la vida persona. (Astor, 2008).

La unión europea ha llamado la atención de los estados miembros sobre la importancia de mejorar la calidad en el trabajo enfatizándolo para promover la inclusión social y el empleo. Un creciente número de países europeos han comenzado recientemente a construir índices de satisfacción de sus empleados con cuestionarios relativamente estandarizados. (Artacho Ruiz, J, & Sánchez Cañizares, 2008).

El european community household panel (ECHP) y el international social survey program (ISSP), que son programas de colaboración llevados a cabo por un grupo de institutos de investigación de distintos países, en 1997 hizo el “work orientations” sobre los atributos de los empleos en Europa. En el año 2001, el ISSP realizó un estudio sobre la satisfacción laboral en las 10 mayores potencias económicas mundiales.

A la vista de los resultados cabe destacar varios aspectos: las economías asiáticas (Japón y China) han experimentado una evolución ascendente en sus niveles de satisfacción, aún cuando Japón continúa mostrando el porcentaje más bajo con una diferencia ampliamente significativa. También el Reino Unido, Estados Unidos y Canadá muestran una ascensión continuada en los niveles de satisfacción aún cuando existen diferencias importantes entre los tres países, siendo la economía europea la que experimenta un porcentaje inferior comparativamente.

El resto de países europeos (Italia, Alemania y España) muestran altibajos en su percepción de la satisfacción en el empleo, a excepción de Francia donde el nivel ha ido cayendo progresivamente, pese a que en 2005 según los datos del Euro barómetro, el porcentaje de satisfechos aumentó. (Artacho Ruiz, J, & Sánchez Cañizares, 2008). Los últimos datos disponibles sobre estudios de satisfacción laboral en países de la UE (Union Europea), proceden del european survey on working condition (ESWC), realizado por la european foundation for the improvement of living and working

conditions” en el año 2005 a un total de 30,000 trabajadores de los 25 estados miembros.

En estos estudios se manifiesta que en general los países europeos muestran altos niveles de satisfacción con sus trabajos (80%), siendo Dinamarca quien se posiciona en el número uno siguiéndole Reino Unido y Austria. Y por debajo de la media se encontró a países como Finlandia, Francia y países mediterráneos. Y quedando como los más bajos índices España. Datos recientes elaborados por *The Conference Board* en Estados Unidos muestran una sucesiva reducción en los niveles de satisfacción laboral hasta situarse en alrededor de un 50 por ciento de empleados satisfechos en 2005 frente al 58,6 por ciento de 1995.

Los grupos más insatisfechos vienen representados por los trabajadores entre 35 y 44 años, con ingresos comprendidos entre 25.000 y 35.000 dólares anuales pese a que la satisfacción ha decrecido en todos los grupos de edad e ingresos. El grupo que presenta mayor nivel de satisfacción corresponde a los trabajadores de edad e ingresos más altos. La razón para este decrecimiento puede deberse a los cambios tecnológicos, las exigencias de productividad y las transformaciones en las expectativas sobre la relación vida/trabajo, que han originado un estrés creciente en los empleados norteamericanos.

La encuesta también ha detectado un descontento con los planes de pensiones y salud de las compañías, así como con las políticas de promoción. Los factores de mayor satisfacción se encuentran en las relaciones con los compañeros. Tres países sudamericanos (Chile, Argentina y Brasil) y dos del este europeo (Hungría y Ucrania) han sido objeto del estudio realizado por la *International Labor Organization* (ILO) en 2000 y 2001 a través del *People's Security Survey*, los resultados muestran cómo la satisfacción laboral tiende a ser alta tanto en los países iberoamericanos como en las economías de transición europeas. Chile presenta el nivel más alto de satisfacción y Ucrania el más bajo.

1.2.2. Situación Nacional.

La tradición laboral en México ha sido que el hacendado, dueño y señor de todo, albergaba en sí mismo todo el poder y todo el saber. Los trabajadores debían obedecer y cumplir las órdenes; a cambio recibían protección, casa y hasta podían utilizar un pedazo de tierra para cultivar y tener sus propios animales. Esta forma de relación dueño-trabajador conformó la cultura del poderoso-generoso y del poderoso-explotador, al cual había que respetar so pena de ser expulsado de la hacienda, lo que equivalía a quedar en el desamparo, el trabajador y su familia. De aquí la conducta de quedar bien con él de arriba (gobernante, empresario, jefe, político, profesor y maestro) y la de éste de manipular, aprovechar y mantener la relación de dependencia. El que no está con el patrón está contra él. No se aceptan las divergencias. Se le considera rebelde y merece ser castigado. (Rodríguez Estrada & Patricia, 2007)

Con estos antecedentes, unidos al bajo concepto que tenemos los mexicanos de lo nuestro, se dificulta que los patrones, empresarios o directivos valoren a quienes dedican sus esfuerzos para el logro de los objetivos de la empresa; "para eso se les paga", dicen, reforzando la creencia de que lo único que una persona puede obtener por su trabajo es dinero. El liderazgo que se ejerce es de tipo autoritario o paternalista que mantiene al personal en actitud de dependencia y de inferioridad y menosprecia sus aportes o habilidades. Este liderazgo lo hemos aprendido muy bien desde épocas prehispánicas.

Se abusa del poder económico, de los patrones culturales de obediencia, de la necesidad de ser aceptado, del concepto de respeto a la autoridad y del sometimiento. Existe la idea equivocada de que para lograr que las personas trabajen bien, hay que manipularlas, hacerlas creer en promesas falsas, como el jinete que usa una vara con una zanahoria en un extremo y que la coloca frente al animal para que camine. En muchas empresas mexicanas existe un alto grado de centralización del poder, de la información y de la toma de decisiones, ya que se desconfía de la capacidad de los niveles inferiores para actuar por sí mismos. La supervisión y el control son estrechos y la participación del trabajador se limita a cumplir órdenes a menudo carentes de significado o de objetivos para él.

En estas empresas existe gran cantidad de normas, políticas, reglas y procedimientos, a los que se les da demasiada importancia, convirtiéndose, muchas veces, en los objetivos mismos de la empresa, desplazando lo fundamental, que es el cumplimiento de metas, el mejoramiento de la calidad, el aumento de la productividad y el valor mismo de los productos o servicios que resultan del trabajo. Las comunicaciones son descendentes y verticales, lo que incrementa la dificultad de la integración de equipos, de la percepción completa de los objetivos y el involucramiento de los trabajadores en los procesos productivos. El resultado es la competencia interna y el trabajo poco significativo, monótono, descuidado.

Asimismo, cantidad de sanciones y castigos para los que violen las normas y reglas; en contraste muy pocas formas de reconocimiento al esfuerzo. Lo que es peor, a veces se otorgan premios y recompensas de una manera irracional; en algunos casos es el mismo sindicato quien propone a los candidatos, basando la decisión en el amiguismo y en apreciaciones muy subjetivas que deprimen a los buenos trabajadores. Tanto directivos como sindicatos se olvidan de buscar caminos para otorgar el reconocimiento objetivo al esfuerzo y a la dedicación al trabajo, desde la simple observación del trabajo bien hecho, hasta el otorgamiento de recompensas económicas y de reforzadores sociales.

La queja frecuente de los trabajadores es que cuando cometen errores hay sanciones y cuando el trabajo está bien hecho nadie lo nota. Se olvida que los verdaderos factores motivadores son, como lo ha comprobado el doctor Herzberg (1959); el reconocimiento, el logro, el progreso, el crecimiento y, en general, los factores intrínsecos al trabajo. Estos son los elementos que contribuyen a la satisfacción en el trabajo, a la autoestima y a la autorrealización. No las condiciones de trabajo, ni las prestaciones, las buenas relaciones con los compañeros o el jefe; ni tampoco la seguridad en el empleo, ni siquiera el sueldo, porque casi siempre iguala a los trabajadores, lo hagan bien o lo hagan mal. Estos son los factores necesarios para una organización sana pero no son motivadores intrínsecos.

El comportamiento para consolidarse requiere de un refuerzo que es la respuesta o reacción de la otra parte. La actitud mexicana de fiarse más del amigo es reforzada por los empresarios o directivos al contratar a personas que son amigas, y no a quienes tienen conocimientos y experiencia, porque despierta desconfianza quien no es conocido o amigo nuestro, o recomendado de una tercera persona. Salvo raras excepciones se recluta al personal entre los conocidos del personal de la empresa o entre amigos. La selección técnica se ve como poco confiable y además costosa, sin percatarse que a la larga muchas veces resulta rentable.

Esto, decimos, refuerza el hecho de que la gente busque en sus amigos la recomendación, la influencia o "la palanca" que le ayude a conseguir "chamba", o incluso hay que quedar bien con el jefe o superior para ser ascendido o recibir un aumento de sueldo; hay que hacerse su amigo. En este contexto el amigo adquiere un gran valor; además conviene ser simpático. La simpatía en México tiene tanto valor como el amigo. Entonces muchas decisiones se toman con base en la amistad y simpatía, grave hecho cuando se trata de contratar personal, evaluar el desempeño y dar promociones y ascensos.

Por otra parte encontramos que la empresa privada y la pública, se han caracterizado, una por su liderazgo autoritario y la otra por el del tipo *laissez-faire*, sin que esto signifique una regla. En consecuencia las acciones y reacciones de los trabajadores en uno y otros casos son distintas. En el primero se da mayor productividad pero más insatisfacción personal por la presión que ejerce el líder autoritario; a la larga también disminuye el rendimiento y crece el resentimiento y la oposición, mientras que en el segundo se propicia la apatía, la indiferencia hacia el trabajo y una organización informal cohesiva y muy dañina por la improductividad, ineficiencia y poco interés en el trabajo.

1.2.3. Situación en Michoacán.

Muchas empresas no están plenamente identificadas con lo que representa el garantizar una buena calidad de vida laboral, especialmente, en un ambiente donde hay mucha incertidumbre, riesgo, temor en el sector empresarial. (ArtículoZ)

En el estado se vive bajo condiciones laborales precarias ya sean mínimas, en ocasiones sin ellas, con un sueldo mínimo que no cumple con lo dispuesto en la Constitución política mexicana. La mayoría de las actividad económica es comercial y de servicios. Con entidades económica pequeñas y medianas en su gran mayoría. Las cuales no cuentan con planes de remuneración integrales para sus empleados.

Todas estas situaciones son resultado de un mercado laboral no desarrollado, con exceso de oferta de mano de obra y una demanda de trabajadores reducida, que provoca que las condiciones de trabajo ofrecido por las empresas sean las mínimas y a la conveniencia de los empresarios, dejando de lado todos los preceptos estudiados por los investigadores sobre la importancia de tener un recurso humano satisfecho con sus condiciones laborales.

1.3. Planteamiento del Problema

Es más importante para la ciencia, saber formular problemas, que encontrar soluciones". Alberth Einstein (Calani, 2006).

Plantear un problema no es sino afinar y estructurar más formalmente la idea de investigación. (Hernandez Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2000). Para Tamayo (1993), plantear un problema consiste en la presentación oracional del mismo, es decir, "reducción del problema a términos concretos, explícitos, claros y precisos." (Tamayo, 1991). Por otro lado, para Heinz (1999), es la delimitación clara y precisa del objeto de la investigación que se realiza por medio de preguntas, lecturas, encuestas pilotos, entrevistas, etc. (Dieterich, 1999).

Por consiguiente analizaremos una perspectiva general de la situación. En la cual los mercados laborales de distintas nacionalidades originan relaciones diferentes entre la satisfacción laboral y sus determinantes estructurales. Estas diferencias entre la percepción de los distintos países e incluso entre ellos mismos a lo largo del tiempo se explican por el hecho de que las sociedades cambian en sus actitudes hacia su *statu quo* presente. Algunas piensan que el estado actual debe ser aceptado y adaptarse al mismo, mientras que otras consideran que necesita cambiarse y se plantean el reto.

Las sociedades difieren en su orientación temporal, algunas amparándose en el pasado y otras enfrentándose al futuro. Las naciones emplean diferentes modelos de comunicación, estilos en su toma de decisiones, etc. Todas estas diferencias se reflejan igualmente en los valores y actitudes de los empleados que operan en cada territorio. El proceso de globalización en el que nos encontramos inmersos, no evita que las divergencias culturales entre naciones se disipen.

En definitiva, es prioritario para cada territorio, el análisis de los determinantes de la satisfacción laboral de sus trabajadores por el fuerte impacto que éstos causan sobre determinadas conductas tales como el absentismo, la rotación, la productividad, etc. No obstante, dependiendo de la fuente consultada, los resultados muestran discrepancias en cuanto a evolución de la satisfacción nacional. Por ello, sería deseable para el

avance en la investigación sobre el concepto, el desarrollo de fuentes estadísticas oficiales que permitan la realización de estudios cuyos resultados conduzcan al establecimiento de políticas laborales encaminadas a incrementar el bienestar de los trabajadores.

Existen investigaciones sobre las variables implicadas en la explicación en la satisfacción laboral, obteniendo en muchos casos conclusiones no coincidentes, fundamentalmente debido a que determinadas condiciones de trabajo no provocan los mismos efectos en todos los contextos analizados. La concepción tradicional de condiciones laborales se ha asociado excesivamente al tema salarial, dejando de lado la calidad de vida, el desarrollo personal, emocional, afectivo y humano. Esto abre el campo de análisis y plantea la necesidad de profundizar en las discusiones para avanzar en la construcción de un marco teórico más sólido para identificar esos factores que repercuten en la satisfacción laboral de los docentes.

Al no existir actualmente en nuestro país un cálculo del índice de satisfacción laboral de los trabajadores y tomando en cuenta la importancia de dicho factor en lo anteriormente expuesto, se hace necesario su estudio. Partiendo de estos planteamientos, ante el problema de la inexistencia de un modelo establecido que asegure que ciertas condiciones vayan a provocar los mismos índices de satisfacción en todos los contextos laborales y, considerando las características especiales de la población objeto de estudio, se desarrollará un diagnóstico específico, sondeando las variables que se relacionan con la satisfacción laboral en el medio objeto de estudio y se elaborará una herramienta de medida de la misma.

Siendo que los estudiantes de la Maestría en Administración de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, están bajo una serie de condiciones de trabajo muy particulares con un ambiente laboral muy especial, el presente estudio pretende diagnosticar: *¿Cuáles son los factores que determinan la satisfacción laboral de los estudiantes de la Maestría en Administración de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo?*

1.4. Preguntas de Investigación

La formulación de una pregunta de investigación es un paso, el más importante, en el proceso de diseño y desarrollo de una investigación". (Rothman, 1986). Es conveniente plantear a través de una o varias preguntas el problema que se estudiará. Las cuales son interrogantes que tiene el investigador sobre lo que se pretende investigar o alcanzar; éstas pueden ser más o menos generales. (Hernandez Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2000). Para los fines de nuestra investigación se establece la siguiente pregunta:

1.4.1. Pregunta General

¿En qué medida el trabajo desafiante, un sistema integral de remuneraciones, las condiciones de trabajo, el clima laboral, el compromiso organizacional y los aspectos socio-demográficos determinan la satisfacción laboral de los estudiantes de la Maestría en Administración de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo?

1.4.2. Preguntas Específicas.

1. ¿Cómo influye **el trabajo desafiante** en la satisfacción laboral de los estudiantes de la Maestría en Administración de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo?
2. ¿De qué manera **un sistema integral de remuneraciones** determina la satisfacción laboral de los estudiantes de la Maestría en Administración de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo?
3. ¿Cómo afectan **las condiciones de trabajo** en la satisfacción laboral de los estudiantes de la Maestría en Administración de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo?

-
4. ¿Cuál es el impacto del **clima laboral** en la satisfacción laboral de los estudiantes de la Maestría en Administración de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo?
 5. ¿Cómo incide **el compromiso organizacional** en la satisfacción laboral de los estudiantes de la Maestría en Administración de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo?
 6. ¿De qué manera **los aspectos socio-demográficos** determinan la satisfacción laboral de los estudiantes de la Maestría en Administración de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo?

1.5. Objetivos de la Investigación

Los objetivos de investigación son metas que se traza el investigador en relación con los aspectos que desea indagar y conocer. Estos expresan un resultado o "producto de la labor investigativa." (Ramirez, 1996). En cuanto a su redacción, los objetivos... "traducirán en forma afirmativa, lo que expresaban las preguntas iniciales. (Sabino, 1994) .Para ello se hará u de verbos en infinitivo, por ejemplo: conocer, caracterizar, determinar, establecer, detectar, diagnosticar, etc.

Por lo cual, es necesario establecer qué pretende la investigación, es decir, cuáles son sus objetivos. Deben expresarse con claridad para evitar posibles desviaciones en el proceso de investigación y deben ser susceptibles de alcanzarse, son las guías del estudio y durante todo el desarrollo del mismo deben tenerse presentes. (Hernandez Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2000).

1.5.1. Objetivo General

Por consiguiente, para el caso de nuestra investigación, se busca el siguiente objetivo: Analizar en qué medida el trabajo desafiante, un sistema de remuneraciones justo, las condiciones de trabajo, el clima laboral, el compromiso organizacional y los aspectos socio-demográficos determinan la satisfacción laboral de los estudiantes de la Maestría en Administración de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

1.5.2. Objetivos Específicos

1. Identificar cómo influye **el trabajo desafiante** en la satisfacción laboral de los estudiantes de la Maestría en Administración de la Facultad de Contaduría y

Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

2. Evaluar de qué manera **un sistema integral de remuneraciones** determina la satisfacción laboral de los estudiantes de la Maestría en Administración de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
3. Determinar cómo afectan **las condiciones de trabajo** en la satisfacción laboral de los estudiantes de la Maestría en Administración de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
4. Definir cuál es el impacto del **clima laboral** en la satisfacción laboral de los estudiantes de la Maestría en Administración de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
5. Analizar cómo incide **el compromiso organizacional** en la satisfacción laboral de los estudiantes de la Maestría en Administración de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
6. Conocer de qué manera **los aspectos socio-demográficos** determinan la satisfacción laboral de los estudiantes de la Maestría en Administración de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

1.6. Hipótesis de la Investigación

Una hipótesis es una suposición científicamente fundamentada y novedosa acerca de las relaciones y nexos existentes de los elementos que conforman el objeto de estudio y mediante la cual se le da solución al problema de investigación y que constituye lo esencial del modelo teórico concebido. (Cortés Cortés & Leòn Iglesias, 2004). Para Pardinás (1991), una hipótesis es una proposición enunciada para responder tentativamente a un problema. (Pardinás, 1991). Las hipótesis nos indican lo que estarnos buscando o tratando de probar y pueden definirse como: explicaciones tentativas del fenómeno investigado formuladas a manera de proposiciones. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2000)

1.6.1. Hipótesis General.

Por lo tanto, en la presente investigación se plantearon las siguientes hipótesis: El trabajo desafiante, un sistema de remuneraciones justo, las condiciones de trabajo, el clima laboral, el compromiso organizacional y los aspectos socio-demográficos son los factores que determinan la satisfacción laboral de los estudiantes de la Maestría en Administración de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

1.6.2. Hipótesis Específicas.

1. **El trabajo desafiante** es la principal variable que determina la satisfacción laboral de los estudiantes de la Maestría en Administración de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
2. **Un sistema integral de remuneraciones** es el principal factor determinante de la satisfacción laboral de los estudiantes de la Maestría en Administración de la

Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

3. **Las condiciones de trabajo son** los principales factores causantes de la satisfacción laboral de los estudiantes de la Maestría en Administración de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
4. **El clima laboral** es la principal variable determinante de la satisfacción laboral de los estudiantes de la Maestría en Administración de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
5. **El compromiso organizacional** es principal factor que afecta la satisfacción laboral de los estudiantes de la Maestría en Administración de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
6. **Los aspectos socio-demográficos** son los principales factores que influyen en la satisfacción laboral de los estudiantes de la Maestría en Administración de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

1.7. Justificación

Se procede a definir por qué y para qué o lo que se busca y para qué, se desarrolla el tema de estudio considerado. Justificar las razones que motivan el estudio (Hernandez Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2000). Para Briones (1990), la justificación, consiste en indicar cuál será la utilidad que se pretende dar a los resultados obtenidos. Es decir: “¿para qué estudiar el problema?”

Justificación Teórica del problema.

Justificar teóricamente un problema significa aplicar ideas y emitir conceptos por los cuales es importante desde un punto de vista teórico y cuando el propósito del estudio es generar reflexión y debate académico sobre el conocimiento existente, confrontar una teoría, contrastar resultados o hacer teoría del conocimiento existente. (Galán Amador, 2010)

Justificación Práctica del problema.

La justificación práctica del problema expone las razones acerca de la utilidad y aplicabilidad de los resultados del estudio y de la importancia objetiva de analizar los hechos que los constituyen y de la posibilidad de llegar a conclusiones lógicas de su solución y cuando su desarrollo ayuda a resolver un problema o proponer estrategias que cuando se aplican contribuyen a resolverlo. (Galán Amador, 2010)

De acuerdo a lo anteriormente mencionado, para el caso de nuestra investigación, la justificación es la siguiente: El estudio de la satisfacción laboral como fenómeno vinculado a actitudes y la relación de éstas con el comportamiento y los resultados en el desempeño laboral, hacen que sea un tema de gran importancia en la actualidad reconocido cada vez por investigadores. Existe bastante consenso acerca que la satisfacción laboral como fenómeno psicosocial, está estrechamente ligada a un conjunto de actitudes que tienen una importancia decisiva en el comportamiento y los resultados de las personas tanto individual como colectivamente.

Las organizaciones por tanto, deben crear condiciones e influir en los hombres y mujeres que la integran de una manera cualitativamente superior en el talento humano, nos referimos a compromisos que implican que una persona con la competencia requerida acepte responsablemente los retos que se dan en el entorno, comparta valores, objetivos, los haga suyos y lleve a la empresa a alcanzar mayor valor agregado que la competencia en un mismo medio o entorno.

De lo anterior se deriva la importancia que las organizaciones deben dar al ser humano y desarrollar acciones consecuentes que logren mejorar la satisfacción general de las personas, a través de sistemas de beneficios y recompensas, sin embargo el hombre vive en una sociedad y emana beneficios que brindan o no satisfacción y a la larga influyen significativamente.

A partir de lo anteriormente expuesto, enunciaremos algunas razones que apoyan y justifican la presente investigación:

- La justificación del presente trabajo de investigación se basa en el interés por el conocimiento acerca de los factores que impactan la satisfacción laboral presentados por los estudiantes que cursan la Maestría en Administración de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
- La utilidad de este trabajo es social, administrativa. Social porque aportar información relevante sobre cuáles son los factores que presentan una mayor influencia sobre la satisfacción laboral de los estudiantes que se encuentran cursando un programa a nivel Posgrado. Y administrativa porque dará una perspectiva sobre los requerimientos que deben observarse al contratar personal que cuente con éste nivel educativo, para que cumplan con ellos y así coadyuvar a una satisfacción laboral de sus empleados y con ello obtener mejores resultados en sus organizaciones.

-
- La temática del estudio se sustenta en que no existen estudios previos asociados a este fenómeno dentro de la institución.
 - El presente estudio nace como necesidad de realizar un diagnóstico de los factores que influyen en la satisfacción laboral a nivel de los estudiantes del posgrado, aportando información relevante sobre el ambiente donde se están relacionando los integrantes de esta organización y como esto afecta (positiva o negativamente) a la percepción que tienen ellos de su satisfacción laboral.
 - Esta investigación pretende ser una herramienta para la toma de decisiones de la institución objeto de estudio y así poder evidenciar las diferentes dinámicas y percepciones que tienen los integrantes de la satisfacción laboral a nivel organizacional de la institución, esto como necesidad de desarrollar y fortalecer un espacio de participación activa, tranquila y donde permita desarrollar cada una de las tareas o actividades con completa normalidad, apuntando como fin último a mejorar significativamente la relación entre pares y propiciar un ambiente fraterno y generoso de trabajo.

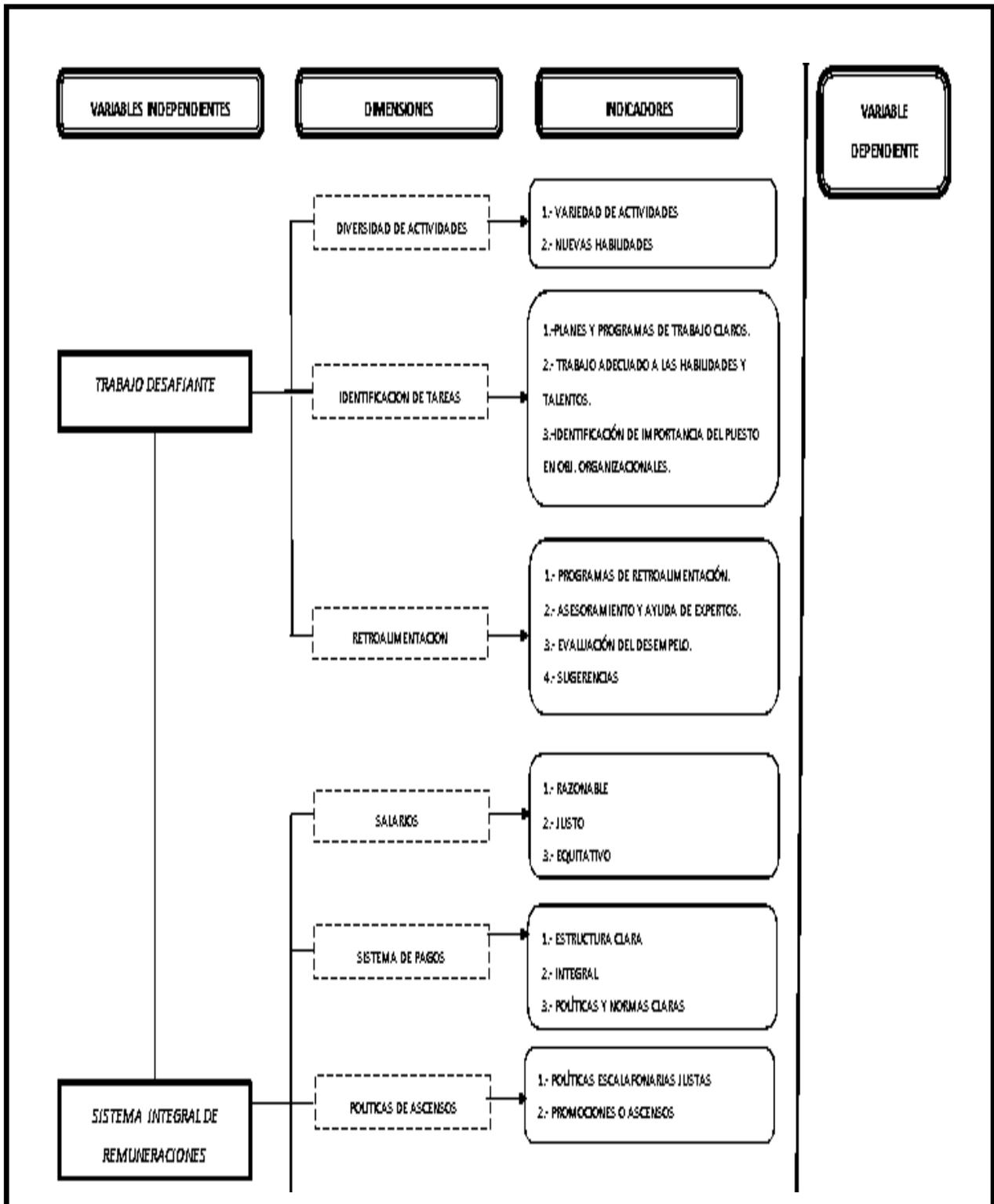
1.8. Operacionalización de Variables

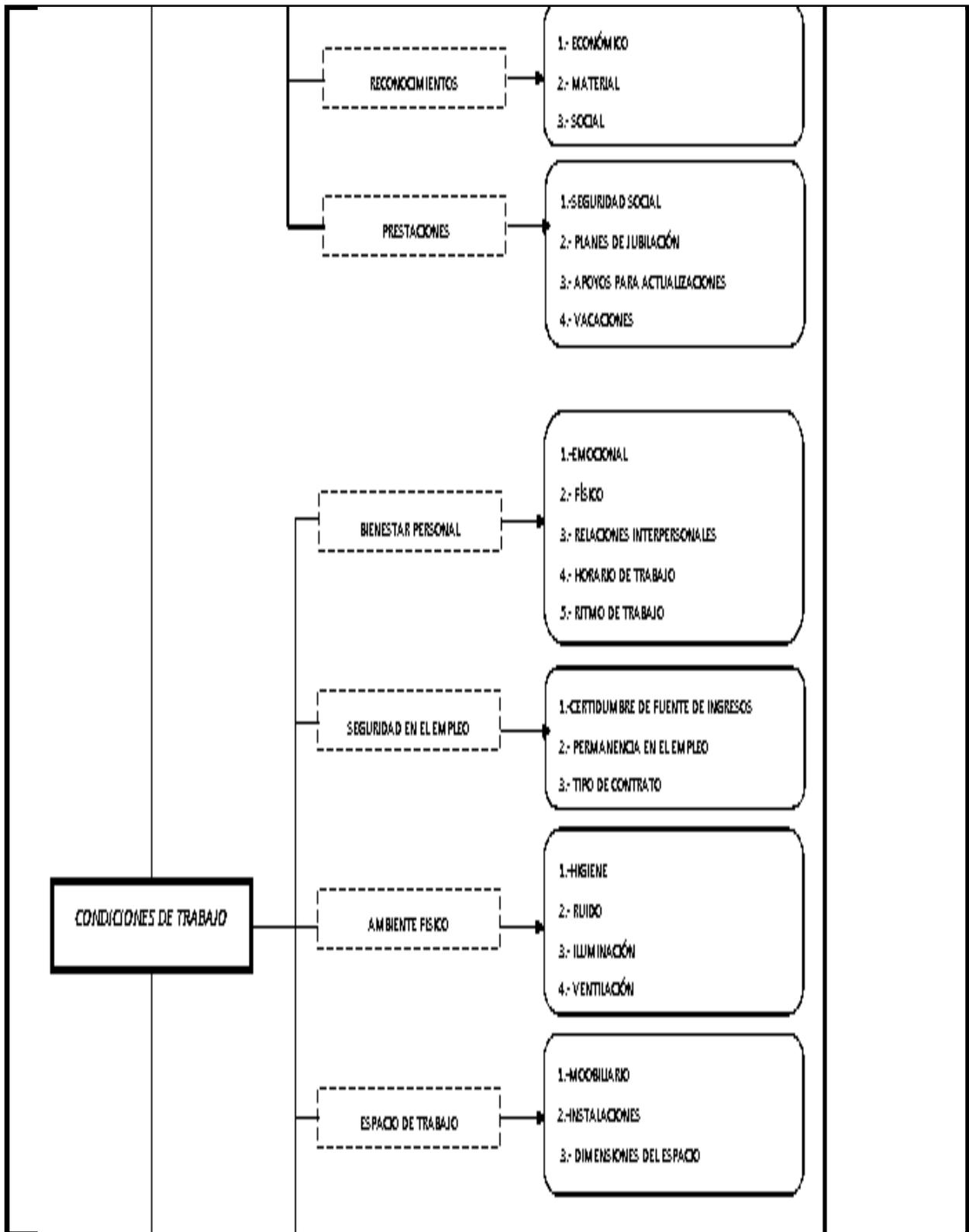
La operacionalización de variables es la definición conceptual de una variable y la decisión respecto a cuál sistema se someterá esa variable para cuantificarla y evaluar el impacto que tendrá en el problema de estudio (Hernández Sampieri, Fernandez Collado, & Bautista Lucio, 2003). De ahí que, la operacionalización de las variables es la que nos permite comprender la manera en que se medirá o contará la variable (Grajales Guerra, 2008).

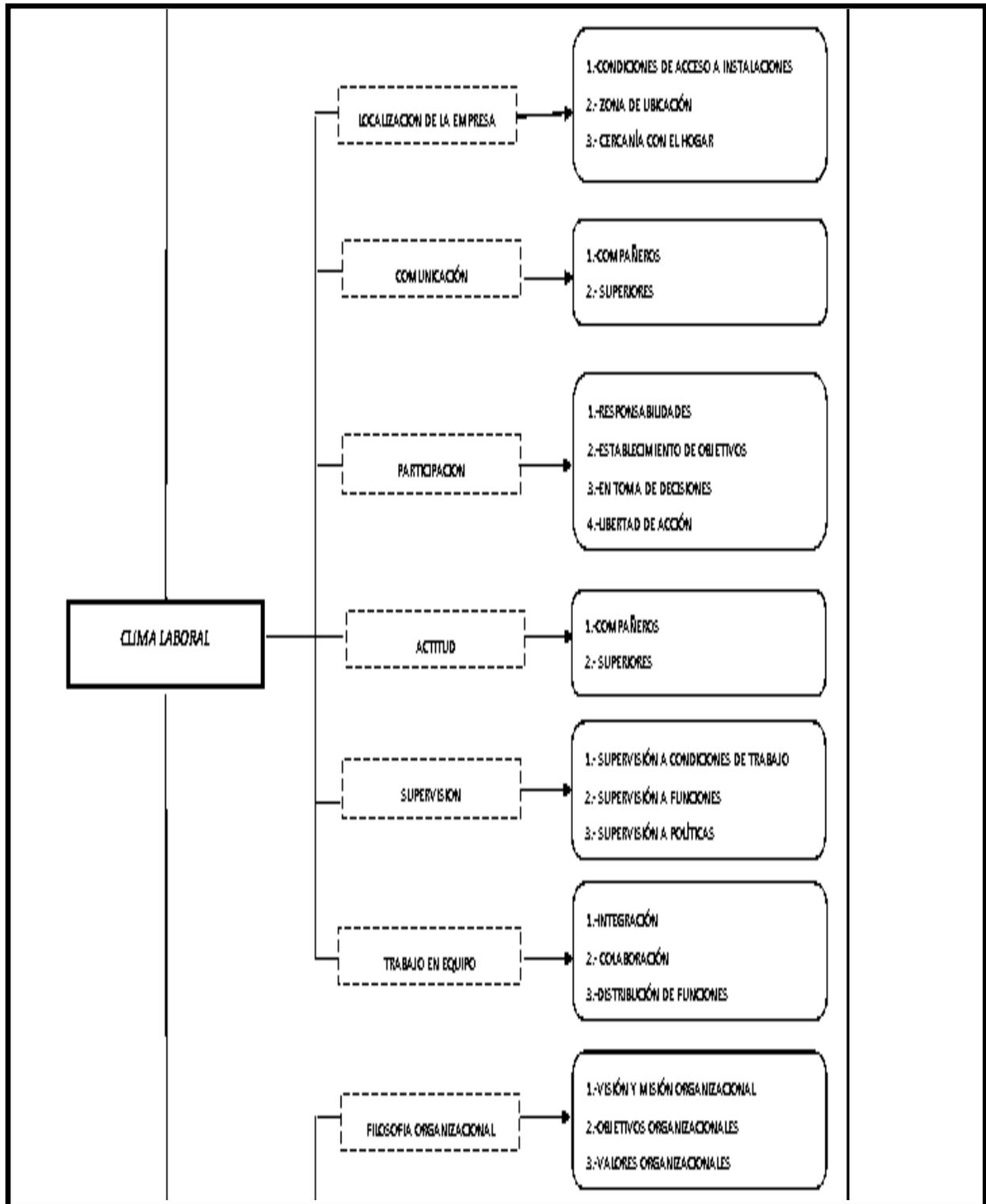
Para Henríquez & Artidiello Moeno (2007), la operacionalización de las variables es un proceso crítico en el proceso de investigación, ya que es importante especificar qué tipo de variables son y cuáles son sus respectivas dimensiones y los indicadores que corresponden a un concepto teórico. Dependerá de la operacionalización de las variables la calidad de la información obtenida y de la dirección que tome al final del trabajo. Los pasos para realizar la operacionalización de las variables son: (a) hacer la definición conceptual de cada variable; (b) especificar el o los conceptos hallados en la realidad y (c) se eligen los indicadores de cada dimensión.

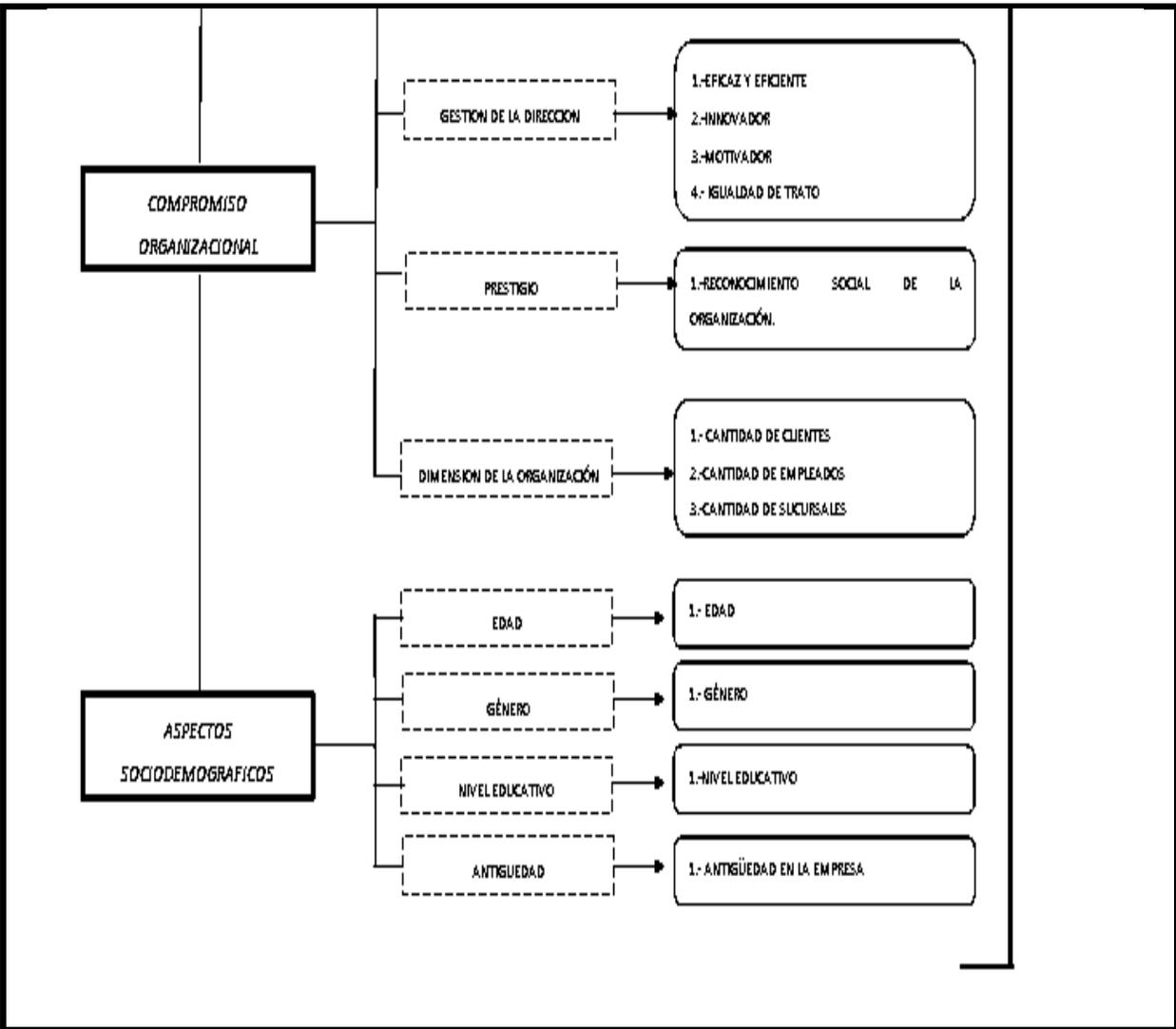
De acuerdo con el concepto anterior, se presenta el modelo de variables que se aplicará a nuestra investigación:

Gráfico 3. Operacionalización de Variables.









1.9. Matriz de Congruencia

Pedraza Rendón (2010), nos menciona que la matriz de congruencia es una herramienta que brinda la oportunidad de abreviar el tiempo dedicado a la investigación, su utilidad permite organizar las etapas del proceso de la investigación de manera que desde el principio exista una congruencia entre cada una de las partes involucradas en dicho procedimiento.

Además su presentación en forma de matriz permite apreciar a simple vista el resumen de la investigación y comprobar si existe una secuencia lógica, lo que elimina de golpe las vaguedades que pudieran existir durante los análisis correspondientes para avanzar en el estudio. Por lo cual, la matriz de congruencia es un cuadro que permite reducir tiempo y esfuerzos destinados a la investigación, pues permite organizar cada una de las etapas del proceso y es útil para comprobar la coherencia entre ellas.

Gráfico 4. Matriz de Congruencia

DESCRIPCION DEL TEMA DE ESTUDIO	PREGUNTAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES DEPENDIENTE E INDEPENDIENTES
	Pregunta General	Objetivos Generales	Hipótesis General	
Siendo que el trabajo es parte de la vida misma, es imprescindible analizar aquellos aspectos que influyen en la percepción que tiene el individuo de la actividad a la que dedica por lo menos ocho horas del día y por consiguiente, una gran parte de su existencia. La satisfacción en el trabajo es parte de la satisfacción en la vida. Debido a que el trabajo es una parte importante de la vida, la satisfacción en éste influye en la satisfacción general en la vida. Invertir en el talento y la satisfacción del empleado es el camino para alcanzar las metas de las empresas, así como el desarrollar en ellos la visión de largo plazo, el trabajo en equipo, el compromiso y la lealtad. El desarrollo de estos aspectos en el empleado aumenta la rentabilidad de la empresa. Es por ello, que hemos vislumbrado la trascendencia de un estudio sobre aquellos factores que son determinantes en la satisfacción laboral, según la percepción que presentan los estudiantes a nivel Posgrado, del programa de Maestría en Administración de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.	¿En qué medida el trabajo desafiante, un sistema de remuneraciones justo, las condiciones de trabajo, el clima laboral, el compromiso organizacional y los aspectos socio-demográficos determinan la satisfacción laboral de los Alumnos de la Maestría en Administración de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo?	Analizar en qué medida el trabajo desafiante, un sistema de remuneraciones justo, las condiciones de trabajo, el clima laboral, el compromiso organizacional y los aspectos socio-demográficos determinan la satisfacción laboral de los Alumnos de la Maestría en Administración de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.	El trabajo desafiante, un sistema de remuneraciones justo, las condiciones de trabajo, el clima laboral, el compromiso organizacional y los aspectos socio-demográficos son los factores que determinan la satisfacción laboral de los Alumnos de la Maestría en Administración de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.	Variable dependiente: Satisfacción Laboral
	Preguntas Específicas	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas	Variables Independientes
	1.- ¿Cómo influye el trabajo desafiante en la satisfacción laboral de los Alumnos de la Maestría en Administración de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo?	1. Identificar cómo influye el trabajo desafiante en la satisfacción laboral de los Alumnos de la Maestría en Administración de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.	1. El trabajo desafiante es la principal variable que determina la satisfacción laboral de los Alumnos de la Maestría en Administración de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.	A) Trabajo desafiante.
	2.- ¿De qué manera un sistema integral de remuneraciones determina la satisfacción de los Alumnos de la Maestría en Administración de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo?	1. Evaluar de qué manera un sistema integral de remuneraciones determina la satisfacción laboral de los Alumnos de la Maestría en Administración de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.	1. Un sistema integral de remuneraciones es el principal factor determinante de la satisfacción laboral de los Alumnos de la Maestría en Administración de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.	B) Sistema integral de Remuneraciones
	3.- ¿Cómo afectan las condiciones de trabajo en la satisfacción laboral de los Alumnos de la Maestría en Administración de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo?	1. Determinar cómo afectan las condiciones de trabajo en la satisfacción laboral de los Alumnos de la Maestría en Administración de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.	1. Las condiciones de trabajo son los principales factores causantes de la satisfacción laboral de los Alumnos de la Maestría en Administración de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.	C) Condiciones de trabajo
	4.- ¿Cuál es el impacto del clima laboral en la satisfacción laboral de los profesores de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo?	1. Definir cuál es el impacto del clima laboral en la satisfacción laboral de los Alumnos de la Maestría en Administración de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.	1. El clima laboral es la principal variable determinante de la satisfacción laboral de los profesores de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.	D) Clima Laboral
	5.- ¿Cómo incide el compromiso organizacional en la satisfacción laboral de los Alumnos de la Maestría en Administración de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo?	1. Analizar cómo incide el compromiso organizacional en la satisfacción laboral de los Alumnos de la Maestría en Administración de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.	1. El compromiso organizacional es el principal factor que afecta la satisfacción laboral de los Alumnos de la Maestría en Administración de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.	E) Compromiso Organizacional
	6.- ¿De qué manera los aspectos socio-demográficos determinan la satisfacción laboral de los Alumnos de la Maestría en Administración de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo?	1. Conocer de qué manera los aspectos socio-demográficos determinan la satisfacción laboral de los Alumnos de la Maestría en Administración de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.	Los aspectos socio-demográficos son los principales factores que influyen en la satisfacción laboral de los Alumnos de la Maestría en Administración de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.	F) Aspectos socio-demográficos

Fuente: Elaboración Propia.

CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. Evolución de la Teoría de la Administración.

El siglo XX ha marcado el nacimiento y desarrollo de la Administración, de la cual existen dentro de la literatura muy diversos enfoques y definiciones, dentro de las cuales citaremos algunas:

La administración es la ciencia social, técnica y arte que se ocupa de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc.) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines que persiga la organización. (Wikipedia, 2008).

Para Henry Fayol citado en (Anzola Rojas, 2006) “La administración es un proceso que consiste en prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar”. Mientras que para Carlos Dávila citado en (Ramírez Cardenas, 2006), la Administración es una práctica social que se esquematiza como el manejo de los recursos de una organización a través del proceso administrativo de planeación, coordinación, dirección, organización y control”.

Podemos decir que los que hoy llamamos clásicos, singularmente Frederic Taylor y Henry Fayol, iniciaron la teorización sobre la administración al intentar transformar en cuerpo de doctrina comunicable y enseñable la experiencia que, como gestores de importantes organizaciones, habían vivido en su propio trabajo. Los seguidores de Taylor, en búsqueda de mayor eficiencia y productividad, llevaron la aplicación práctica de dichos principios a los excesos del llamado “fordismo” (máxima división y especialización del trabajo), pero también sentaron las bases del sistema de producción

en masa que tanta prosperidad llevó a los países industrializados, especialmente a EE UU. La unidad de mando y control, propugnada por Fayol, permitió incorporar dentro de una sola organización todo el proceso productivo.

Hubo excesos y, en reacción a los mismos, surgió una nueva corriente de investigación y conocimiento que trató de “humanizar” la práctica administrativa. Fueron los aportes de Elton Mayo, Chester Barnard y otros, que introdujeron los estudios psicológicos y sociológicos como una forma nueva de pensar y estudiar la administración. Con posterioridad se incorporaron al debate diversas tendencias que enfatizaban el instrumento matemático, el socio técnico, dando lugar, por su complejidad, a la multitud de “escuelas administrativas” que sintetizaron Koontz y O’Donnel en su famoso artículo de 1968 titulado “La jungla de la teoría administrativa”.

A partir de todos estos antecedentes es que se van generando las bases de lo que actualmente conocemos como la administración de recursos humanos, que es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito. Además es el conjunto integral de actividades de especialistas y administradores, que tiene por objeto proporcionar habilidades y competitividad a la organización. (Chiavenato I. , 2009).

De igual manera se crea una disciplina enfocada al estudio del comportamiento y de las actitudes de las personas en el seno de las organizaciones. Fundamentalmente, se concentra en los comportamientos y las actitudes que contribuyen a mejorar la eficacia de una organización, conocido como Comportamiento Organizacional. (Dailey, 2003)

El último cuarto del siglo XX fue testigo de grandes cambios que iban a convertir en obsoleta la teoría clásica administrativa, justo cuando esta había llegado al culmen de su maduración teórica. Lo que podríamos denominar la revolución de la información que ha tenido lugar a partir de los años setenta del siglo XX. Los progresos en la informática han hecho posible dar saltos cualitativos que eran impensables en décadas anteriores. Se ha pasado de la era industrial a la posindustrial, del sistema de producción

estandarizado en masa a los sistemas flexibles de producción que han favorecido la globalización del comercio en los últimos veinte años.

Al final de los años setenta se desarrollan los sistemas flexibles de producción, que suponen cambios radicales en la manera de administrar respecto de la teoría clásica.

El énfasis ya no está en la producción (producir de manera masiva con bajos costos unitarios y luego lograr la venta de lo producido mediante un buen mercadeo), sino en el mercado: producir lo que el comprador desea comprar. El sistema flexible permite series más pequeñas y adaptadas a los requisitos de la demanda, rápidos cambios en las series de producción. Los sistemas de información avanzados permiten el contacto directo con los proveedores y con los distribuidores, de tal manera que hacen innecesaria la permanencia larga de materias primas y productos terminados en los almacenes. Se produce lo que el mercado demanda y se satisface al cliente inmediatamente.

Los años ochenta fueron de desconcierto para unos y de oportunidad para otros. Para EE UU fueron tan desconcertantes que, como afirma Reich (1993) , perdieron ventaja competitiva en el comercio global por aferrarse a los principios de la administración científica clásica, que habían llevado al país a las grandes alturas de bienestar y riqueza de todos conocidas; pero que estaban entonces resultando inadecuados. Por no haber entendido que se trataba de una nueva manera de administrar, siguieron administrando instalaciones sofisticadas con gran potencialidad de flexibilidad, como si fueran cadenas de montaje de producción en masa, perdiendo el mordiente competitivo que sí tuvieron las empresas japonesas al cambiar totalmente su modo de administrar la nueva tecnología (Jaikumar, 1987).

Fue la recesión que sufrió EE UU entre los años 1990 y 1991, lo que les abrió los ojos al cambio y, a partir de entonces, se inició ese período de diez años de prosperidad que les hizo ponerse de nuevo en la avanzada, no solo tecnológica sino gerencial. Según Drucker (2001) publicó un análisis en la revista *The Economist* publicado el 3 de noviembre de 2001 sobre el futuro próximo, fijando su atención en cinco puntos:

-
- Las nuevas condiciones demográficas,
 - La nueva fuerza de trabajo,
 - La paradoja de la manufactura,
 - La supervivencia de las corporaciones y
 - El camino por delante.

Las nuevas condiciones demográficas van a producir enormes cambios en los próximos 25 años, especialmente en los países más desarrollados, ya que se prevé un envejecimiento relativo de la población. Esto traerá como consecuencia la imposibilidad de mantener los actuales sistemas previsionales, lo que obligará a seguir trabajando más años, aunque no en la forma actual de empleos a tiempo completos. Se prevé que las personas mayores de 50 años participen en el futuro de diferentes maneras, ya sea como temporeros, consultores, a tiempo parcial, entre otras. Se agregan, además, los cambios en el mercado, que actualmente está orientado a los jóvenes, cuando los compradores del futuro serán, principalmente, personas mayores.

Para Drucker (2001), el conocimiento será el factor predominante en los años por venir. De hecho ya lo es actualmente en gran manera, pero en la nueva sociedad será el principal recurso. Entre sus rasgos característicos se puede mencionar: que no tendrá fronteras; provocará además una gran movilidad social que permitirá el ascenso de los individuos con talento, que por otra parte será facilitado por el mejor acceso a la educación; que producirá fracasos y no solo éxitos, ya que muchos tendrán la capacidad y talento, pero no todos podrán conseguir lo mejor.

Todo ello va a hacer a la sociedad futura sumamente competitiva, tanto para las organizaciones como para los mismos individuos. La velocidad y universalidad del acceso al conocimiento hará que todas las instituciones, no solo comerciales sino también escuelas, universidades, hospitales e incluso agencias gubernamentales, sean globalmente competitivas, incluso si sus actividades y principal mercado son locales.

La administración moderna, surge como medida de ajuste a los nuevos acontecimientos, nuevas tendencias y cambios que viven en la actualidad las organizaciones.... (Thompson B, 2010). Así como el trabajador manual fue la fuerza

social y política predominante del siglo XX, el tecnólogo del conocimiento lo será en el siglo XXI.

El siglo XXI ve el declinar relativo de la manufactura. Algo parecido a lo que ocurrió en el siglo XX con la agricultura, que había dominado la sociedad durante 10.000 años. El peso relativo de la manufactura está descendiendo en todos los países desarrollados, especialmente en EE UU, donde ha pasado de representar el 35% a mediados del siglo pasado, a menos de la mitad en la actualidad. En todos estos países, es el sector servicios el que ha crecido y ofrece al mercado laboral el mayor número de puestos de trabajo.

El futuro de las corporaciones también ocupa la atención de Drucker. Este fenómeno organizativo que aparece y se desarrolla en la primera mitad del siglo XX, ya ha sufrido una gran evolución en la segunda mitad de ese siglo. Las que inicialmente eran entidades nacionales, con algunas subsidiarias fuera, cada vez se fueron transformando en entidades organizadas globalmente según líneas de productos o servicios.

Las multinacionales de 2025 se prevén que estarán unidas y controladas por estrategia, no por propiedad como hasta ahora. Seguirá habiendo propietarios, pero predominarán las alianzas, joint ventures, convenios de conocimiento, etc., que harán que se visualicen como bloques de confederaciones. Indudablemente requerirán un nuevo tipo de gerencia, distinto del actual.

Entre las nuevas prácticas administrativas que se están aplicando en la administración moderna podemos mencionar entre las más sobresalientes a.

1.- El Outsourcing, es el proceso en el cual una firma identifica una porción de su proceso de negocio que podría ser desempeñada más eficientemente y/o más efectivamente por otra corporación, la cual es contratada para desarrollar esa porción de negocio. Esto libera a la primera organización para enfocarse en la parte o función central de su negocio. Esto ha permitido a las empresas concentrar sus esfuerzos e inversiones en áreas que le son vitales, delegando en otras organizaciones áreas enteras que aun siendo importantes no son fundamentales para la producción (Amendola, 2011).

2.- El benchmarking como un proceso de evaluación continuo y sistemático; mediante el cual se analizan y comparan permanentemente los procesos empresariales de una organización frente a los procesos de las compañías líderes en cualquier parte del mundo, a fin de obtener información que pueda ayudar a la organización a mejorar su performance –rendimiento. (Gerencial, 2007).

3. - El downsizing, el cual consiste en una forma de reorganización o reestructuración de las empresas que se implementa con el fin de realizar mejoras en los sistemas de trabajo, el rediseño organizacional y el establecimiento adecuado de la planta de personal para mantener la competitividad. (Gerencial, 2007).

En estricto rigor es la reducción de la planta de personal, pero en general se utiliza para expresar una serie de estrategias orientadas al Rightsizing -logro del tamaño organizacional óptimo- y/o rethinking -repensar la organización-. A partir de esta estrategia de la administración moderna se pueden fusionar y rediseñar distintos puestos de trabajo, esto con el fin de aumentar la productividad y obtener mejores resultados (Altonivel, 2010).

4.- Empowerment cuyo fin es la potenciación de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo o más claramente que los empleados, administradores y equipo de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores.

La idea en que se basa el empowerment es que quienes se hayan directamente relacionado con una tarea son los más indicados para tomar una decisión al respecto, en el entendido de que posee las actitudes, requeridas para ellas. Crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad. Esto genera un involucramiento por parte de los trabajadores para alcanzar metas de la organización con un sentido de compromiso y autocontrol y por otra parte, los administradores están dispuestos a renunciar a parte de su autoridad decisional y entregarla a trabajadores y equipos. (Humano.com, 2010)

5.- La calidad total es una estrategia que busca garantizar, a largo plazo, la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de una organización optimizando su competitividad, mediante: el aseguramiento permanente de la satisfacción de los clientes y la eliminación de todo tipo de desperdicios. Esto se logra con la participación activa de todo el personal, bajo nuevos estilos de liderazgo; siendo la estrategia que bien aplicada, responde a la necesidad de transformar los productos, servicios, procesos estructuras y cultura de las empresas, para asegurar su futuro.

Para ser competitiva a largo plazo y lograr la sobrevivencia, una empresa necesitará prepararse con un enfoque global, es decir, en los mercados internacionales y no tan sólo en mercados regionales o nacionales (prisma, 2006).

6.- La responsabilidad social, en la cual la empresa se ocupa de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, lo social y lo ambiental, reconociendo los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona y buscando la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras. Es una visión de negocios que integra el respeto por las personas, los valores éticos, la comunidad y el medioambiente con la gestión misma de la empresa, independientemente de los productos o servicios que ésta ofrece, del sector al que pertenece, de su tamaño o nacionalidad (Cajiga Calderón, 2011).

7.- Ventaja Competitiva, Una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene alguna característica diferencial respecto de sus competidores, que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellos, de manera sostenible en el tiempo. La ventaja competitiva consiste en una o más características de la empresa, que puede manifestarse de muy diversas formas. Una ventaja competitiva puede derivarse tanto de una buena imagen, de una prestación adicional de un producto, de una ubicación privilegiada o simplemente de un precio más reducido que el de los rivales.

Esta particularidad ha de ser diferencial, es decir, ha de ser única. En el momento en que los competidores la posean deja de ser una ventaja. La ventaja competitiva otorga

a la empresa una posición de monopolio parcial, en el sentido de que debe ser la única empresa que disponga de dicha propiedad. Además, la característica que constituya la base de la ventaja competitiva debe ser apreciada por los consumidores o clientes de la empresa. No se trata, únicamente de ser diferente, sino de ser mejor en un ámbito donde los clientes representan el papel de juez. Una ventaja no percibida o no valorada por los clientes no constituye realmente una ventaja. (Elergonomista, 2009).

Éstas son sólo algunas de las muchas otras conceptualizaciones que se han desarrollando en el último siglo dentro de la práctica administrativa.

2.2. Conceptos de Trabajo y Satisfacción Laboral

En cada empresa hay personas con diferentes cualidades y conocimientos, que ejecutan distintos tipos de trabajo. De ahí que la empresa debe fundarse en la comunicación y la responsabilidad individual. Cada miembro debe reflexionar acerca de lo que él o ella se proponen obtener y asegurarse de que sus colaboradores conocen y comprenden ese objetivo.

Los trabajadores que prestan sus servicios en las empresas están sometidos a una serie de condicionantes, que a su vez se ven influenciados por el comportamiento de los empleados, lo que finalmente conduce a la determinación de la conducta laboral. Las organizaciones están concebidas como un conjunto de comportamientos que se ven mediatizados por aspectos personales (necesidades, motivaciones, expectativas, objetivos individuales, etc.) y aspectos organizativos (cultura, estructura, principios fundamentales de funcionamiento, tamaño, actividad, ciclo de vida del negocio, etc.).

Pero para entender estos aspectos debemos partir de su estudio evolutivo histórico, comenzando con las teorías más tradicionales o clásicas hasta las que hoy en día tienen vigencia científica. Hablar de una conceptualización de trabajo no es fácil, ya que se ha convertido en un componente básico de la vida humana. Tiene un carácter tan importante, tanto en lo personal como en lo grupal, que la sociedad de la información donde vivimos actualmente, sería correcto redefinirla como la de las nuevas formas

tecnológicas de trabajo. Hoy en día la socialización no se entiende sin el trabajo, es decir, la integración en una sociedad civilizada se manifiesta a través del trabajo.

El origen etimológico de la palabra trabajo es incierto, diversos autores señalan que proviene del latín *trabs*, *trabis*, que significa traba, pues según se ha considerado por algunos, el trabajo representa un obstáculo o reto para los individuos pues siempre lleva implícito un esfuerzo determinado. Otros autores ubican la raíz en la palabra *laborare* o *labrare* que quiere decir labrar, término relativo a la labranza de la tierra. Otros mas señalan que la palabra trabajo, proviene del griego *thilbo*, que es un concepto que denota una acción de apretar, oprimir o afligir. (UNAM, 1994).

Teniendo en cuenta la acepción que el Diccionario de la Real Academia Española otorga al término trabajo como “esfuerzo humano aplicado a la producción de riqueza”, puede decirse que el trabajo es el resultado de la actividad humana que tiene por objeto crear satisfactores y que hace necesaria la intervención del Estado para regular su vinculación y funcionamiento con los demás factores de la producción. (Academia, 2013).

Mientras que para Fernández Rodríguez (1987), el trabajo es “cualquier actividad que se relaciona con un fin presupuesto, o que quiero poner, mientras que no son trabajosas aquellas actividades que no persiguen un fin exterior a la acción misma. En terminología clásica, no es trabajo la actividad que tiene el fin en sí, y es trabajo la actividad que, de un modo u otro, tiene un fin fuera de sí”. Podemos decir que con esta definición se pueden diferenciar las actividades laborales de las actividades de ocio.

Esta concepción de trabajo tiene cuatro características propias que Vélaz Rivas (1996), estableció como:

- El trabajo se orienta siempre hacia un resultado fuera del sujeto. Trabajar por el simple placer de ejercitarse o disfrutar, sin ningún referente externo, no es propiamente trabajar.

-
- Todo trabajo está al servicio de una finalidad. No se hace exclusivamente por la satisfacción que procura su sola realización, siempre apunta a algo que está más allá: implica distancia.
 - El trabajo, -para cubrir esa distancia y para realizar el resultado-, exige esfuerzo, renuncia y, en ocasiones, sufrimiento.
 - Comporta, además, duración y perseverancia en el esfuerzo”.

Esta actividad laboral tiene una doble vertiente, organización y empleado, ya que el trabajador debe poner en marcha todas sus capacidades humanas para conseguir una determinada finalidad personal y social, y la organización dispone de los recursos adecuados para que, combinados con el trabajo, se consiga también su finalidad económica y mercantil. Pero para poner en actuación las capacidades humanas, el trabajador debe de tener una fuerza y un sentimiento que le impulse a conseguir esta finalidad y aquí es donde entra en materia la motivación y la satisfacción laboral, a través de la cual se pone en marcha el esfuerzo que permita conseguir la finalidad perseguida.

En cualquier organización sin importar su tamaño y el ramo que se emprenda, el recurso humano es un factor decisivo en el éxito o fracaso de la empresa. El grado de satisfacción que el personal tenga en su trabajo influye grandemente en la calidad de su desempeño, así como el compromiso que éstos adquieren con la empresa Castañeda citada en (Sandoval, 2007). El objetivo de todo administrador es llevar a su empresa a un desarrollo que pueda satisfacer sus expectativas. Si toda empresa está constituida de material humano, es importante que el administrador se interese en conocer si sus empleados se encuentran satisfechos con su trabajo (Popoola, 2005).

La satisfacción es el resultado de la evaluación de lo conseguido, un producto del comportamiento y la acción en un determinado contexto. Pese a que en la literatura psicológica se utilizan indistintamente motivación y satisfacción con gran frecuencia, es necesario realizar esta distinción entre ambas; ello no significa que sean elementos

independientes sino que un alto grado de satisfacción de los trabajadores en su entorno laboral puede convertirse en un importante motivador en ellos.

Es necesario indicar que la relación de causalidad no presenta una dirección definida, ya que para Morin (1991) es la motivación la que se encuentra en el origen del estado psicológico que define como satisfacción. Considera que una situación de trabajo que motive al empleado provoca su satisfacción y, consecuentemente, mejora sus resultados.

Igualmente, Pérez & Robina (2003) diferencian empíricamente la motivación y la satisfacción en su estudio sobre la satisfacción laboral de los empleados públicos, de tal forma que considera como motivación las aspiraciones de los trabajadores según las distintas características que integran su puesto, mientras que relaciona la satisfacción con el grado de cumplimiento de dichas aspiraciones. Por tanto, y desde el punto de vista del trabajador, el proceso generado entre motivación y expectativas, deriva de la percepción global de la satisfacción laboral experimentada en su puesto de trabajo.

En la gestión empresarial de manera genérica y en la actividad directiva de manera particular, estas diferencias entre las personas basadas en los aspectos objetivos y/o subjetivos, tienen diferentes consecuencias que, siguiendo a Gallego Agueda & Casanueva Rocha (2010), se pueden resumir en tres:

- a) Las personas tienen diferentes respuestas ante un mismo estímulo. Es decir, una mejora salarial no tiene por qué suponer un aumento lineal de la satisfacción laboral de todos los empleados a los que se le aplicó dicho incremento.
- b) Las personas no tienen un comportamiento estable a lo largo del tiempo. Es decir, siguiendo el ejemplo anterior, para una persona determinada la subida salarial realizada en un momento concreto de su carrera profesional, puede tener un alto componente motivador y, en cambio, en otro momento, donde, por ejemplo cuando sus circunstancias personales, sociales o familiares hayan cambiado, el mismo

incremento tiene una limitación motivadora neutra. La evolución de un individuo y sus circunstancias, esto es, el cambio, están detrás de este fenómeno.

- c) Las personas tiene comportamientos diferentes dependiendo de la dimensión espacial donde se encuentren. Es decir, dependiendo del lugar (físico o figurado) en el que se encuentra una persona, su respuesta a un mismo estímulo puede variar. No nos comportamos igual dentro que fuera del trabajo, con un grupo de personas que con otro, cuando asumimos un rol que otro. En la esfera laboral esto puede llevar a que un trabajador manifieste opiniones diferentes sobre la citada mejora salarial, dependiendo, de si lo está comentando con su superior, con sus compañeros, con una persona de otro departamento o externa de la empresa o con su familia. En cada lugar estará buscando justificaciones válidas para sus opiniones, para disminuir su disonancia cognitiva.

Por otro lado, en la actualidad no existe una definición unánimemente aceptada sobre el concepto de satisfacción laboral. Es más, en muchas ocasiones cada autor elabora y desarrolla su propia definición. En cuanto a su conceptualización, si bien son innumerables las definiciones de satisfacción laboral existentes, sin que haya una definición consensuada de dicho concepto (Mumford, 1991), la mayoría de las definiciones propuestas reflejan una visión compleja y multidimensional de la misma (Volkwein & Parmley, 2001).

Dado que ha sido estudiada por disciplinas tales como la Psicología, la Economía, la Sociología o la Administración, la satisfacción laboral se constituye en un constructo interdisciplinar cuya definición se ha abordado desde muy distintas ópticas. A pesar de las innumerables definiciones existentes de satisfacción laboral, Ivancevich & Donnelly, (1968) argumentaban que cada investigador entiende la satisfacción laboral a su manera; pero esto conduce, básicamente, a un concepto muy similar. De hecho, se percibe un cierto denominador común que hace posible su categorización en dos perspectivas distintas:

-
- Por un lado, se encuentran los autores que entienden la satisfacción como un estado emocional, un sentimiento, una actitud o una respuesta afectiva hacia el trabajo.
 - Por otro, se halla la perspectiva de los que consideran la satisfacción como el resultado de una comparación o ajuste entre expectativas, necesidades o resultados actuales del puesto y las prestaciones que el trabajo ofrece realmente.

Mayo (1933) en sus estudios realizados en la planta Hawthorne de la Western Electric Company en Chicago, Illinois, entre 1924 y 1932 concluyó: que el comportamiento y los sentimientos estaban estrechamente relacionados, que las influencias del grupo afectaban en forma significativa el comportamiento individual, que los estándares de grupo establecían la producción del trabajador y que el dinero era un factor menos importante para determinar la producción que los estándares y los sentimientos de grupo o la seguridad. De manera que es aquí donde inician los estudios sobre el comportamiento humano de donde emerge el tema *satisfacción en el trabajo*. Carnegie (1936) afirmaba que el camino al éxito era a través de ganar cooperación de otros, dependiendo de tres puntos, el primero es el que se encontraba relacionado con la *satisfacción en el trabajo*: hacer que otros se sintieran importantes a través de una sincera apreciación de sus esfuerzos.

Herzberg (1966), como resultado de sus estudios, determinó que el logro o éxito de las tareas depende de la *satisfacción en el trabajo* que obtiene el trabajador. Locke (1976) define la *satisfacción en el trabajo* como una reacción emocional que resulta de la percepción que tiene el individuo de la plenitud de su trabajo, o el valor que le da al cumplimiento de sus necesidades. En esta definición Locke combina las siguientes variables, como son: las necesidades, valores y las expectativas propias de los trabajadores. En otras palabras la *satisfacción en el trabajo* se encuentra supeditada a la satisfacción de esas necesidades, valores y expectativas individuales.

Estudios como los de Truckman (1968), Beltz, (1969), (Fredericksen, Jensen, Beaton, & Bloxon (1972) y Seybolt (1976), apoyan la definición de Locke, en sus respectivos trabajos. De acuerdo a Kreitner & Kinicki (1995), la *satisfacción en el trabajo* es una

respuesta afectiva o emocional hacia varias facetas del individuo. Cinco variables predominantes de *satisfacción en el trabajo* especifican sus causas: cumplimiento de necesidades, discrepancias, consecución de valores, equidad y componentes genéticos (rasgos). Asimismo manifiesta que las consecuencias de la insatisfacción en el trabajo son: ausentismo, movimiento de personal, conducta cívica organizativa, bajo compromiso organizativo, rendimiento laboral y votación a favor de los sindicatos.

Gordon (1997), la *satisfacción en el trabajo* tiene lugar cuando el puesto sirve para realizar o facilitar la consecución de los valores, y los objetivos de la persona. Hellriegel (1998) nos indican que la *satisfacción en el trabajo* es la actitud general hacia el trabajo o hacia un empleo. Estos estudiosos afirman que existe una fuente de variables que determinan la satisfacción en el trabajo: El trabajo en sí (reto), exigencias físicas, interés personal, estructura de gratificaciones, condiciones de trabajo físicas, logro de metas, uno mismo, otros en la organización, organización y administración, y prestaciones adicionales.

Para Moorhead & Griffin (1998), la satisfacción en el trabajo refleja cuánta gratificación y plenitud encuentran los trabajadores en el trabajo. Considera como determinantes de la *satisfacción en el trabajo* a dos tipos de variables: las personales y las organizacionales. Robbins (2004) sostiene que la *satisfacción en el trabajo* es la actitud general hacia el trabajo de uno; la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que creen deberían *recibir*. Asimismo considera como determinantes de *satisfacción en el trabajo*, las siguientes variables: trabajo mentalmente desafiante, recompensas justas, condiciones favorables de trabajo, colegas que brinden apoyo, compatibilidad entre la personalidad y el puesto, y aspecto genético. De igual forma considera que la *satisfacción en el trabajo* tiene efecto en su desempeño, básicamente en tres aspectos: productividad, ausentismo y rotación de personal.

Larrainzar, Miñarro, Molinos, & Verdú (2001) proponen una definición más amplia al considerar que la satisfacción laboral está compuesta por el conjunto de

comportamientos, sensaciones y sentimientos que los miembros de la organización tienen frente a su trabajo, centrándose pues en la percepción individual, la valoración afectiva de las personas de una organización frente al trabajo y a las consecuencias que se derivan de él.

Davis & Newstrom (2001), afirman que la *satisfacción en el trabajo* es un conjunto de sensaciones favorables o desfavorables que le suscitan a un empleado en su trabajo. Andresen, Domsch, & Cascorbi (2007) hablan de satisfacción como un estado emocional placentero o positivo, resultado de la experiencia del trabajo y que se produce cuando se satisfacen ciertos requerimientos individuales a través de este.

Más recientemente, Lee & Chang (2008) entienden la satisfacción laboral como un concepto amplio y general que se refiere a la actitud del individuo hacia su trabajo. Wright (2006) señala que la satisfacción laboral "representa una interacción entre los empleados y su ambiente de trabajo, en donde se busca la congruencia entre lo que los empleados quieren de su trabajo y lo que los empleados sienten que reciben".

Morse (1953) define satisfacción como el resultado de lo que el individuo espera obtener y lo que obtiene realmente. En un principio, pensaba que la satisfacción en el trabajo únicamente estaba influenciada por las recompensas o ventajas percibidas por el empleado en el desarrollo de su actividad, pero ello no explicaba la menor satisfacción de individuos que objetivamente ostentaban un salario o estatus superior a otros que se mostraban más satisfechos. Por ello, Morse (1953) planteó la relación de la satisfacción con las aspiraciones del individuo y su nivel de consecución, siendo la diferencia entre ambos lo que mide el mayor o menor grado de satisfacción laboral.

Más tarde, Gowler & Legge (1972) añaden un nuevo término a los elementos que intervienen en la medición de la satisfacción laboral, al considerar que también las experiencias del pasado en el empleo provocan evaluaciones y sentimientos retrospectivos en el individuo. De este modo, no solo la confrontación entre expectativas

y contribuciones de la organización medirían el nivel de satisfacción, sino que a esta intersección hay que añadir las experiencias pasadas.

En esta línea, Levy-Garboua & Montmarquett (1997) basan su definición de satisfacción laboral en la presunción de que el empleado que expresa satisfacción con su trabajo evalúa tanto su experiencia pasada como la probabilidad de que su actual empleo continúe en el futuro en las mejores condiciones posibles. Avanzando en la idea de perspectivas favorable o desfavorable Morillo (2006), introduce en cuanto al grado de concordancia entre expectativas con respecto al trabajo, las recompensas que éste les ofrece, las relaciones interpersonales y el estilo gerencial. De esta forma, también añade cuestiones formales e informales relacionadas con aspectos como la comunicación y la participación y los sistemas de dirección y gestión del personal.

Mason & Griffin (2002), destacan que en la organización se dan muchos procesos que son llevados a cabo en grupo, por lo que sería adecuado conceptualizarla a nivel grupal y organizacional. De esta manera avanzan en la idea de satisfacción laboral de la tarea del grupo, identificándola como la actitud que se comparte por dicho grupo para la consecución de la misma y hacia el ambiente de trabajo asociado a esta. Por tanto, su entendimiento de la satisfacción laboral va más allá del concepto individual, lo cual es aplicable plenamente en el ámbito empresarial actual donde el concepto de trabajo en grupo, equipo o proyecto se está mostrando mucho más eficiente que el trabajo individual (filosofía $1+1 = 3$). Dicha satisfacción grupal llevaría aparejada también una mejora del compromiso organizativo del grupo y, por tanto y en cierto modo, una mejora en la lealtad y estabilidad laboral de la organización en su conjunto.

De acuerdo a Gibson & Donnelly (2001), es la actitud de los trabajadores acerca de sus trabajos, resultado de la percepción de sus trabajos. Gordon (2001), nos dice que cuando un puesto sirve para realizar o facilitar la consecución de los valores y los objetivos de la persona, éste produce satisfacción, y cuando el puesto entorpece su logro se presenta la insatisfacción. Esta actitud ha recibido mucha atención por parte de investigadores y practicantes porque antes se creía que era la causa de que mejoraran

los resultados laborales. Las investigaciones recientes dudan o niegan que exista dicha relación, y, en cambio, sugieren una interacción más complicada entre la satisfacción, la dedicación, la rotación y la productividad.

Muñoz Adañez (1990) citado en Caballero Rodríguez (2002), define la satisfacción laboral como el sentimiento de agrado positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le da oportunidad de estar a gusto en el ámbito empresarial u organizacional que le resulta atractivo y por el que percibe compensaciones psicológicas, sociales y económicas, de acuerdo con sus expectativas. El mismo autor menciona que las fuentes que eliminan la insatisfacción llevan en cierta medida a un mejor rendimiento del individuo, lo cual se refleja en una actitud positiva frente a la organización.

Loitegui Aldaz (1990) citado en Caballero Rodríguez (2002) y Davis & Newstrom (2003) definen la satisfacción laboral como un constructo pluridimensional, que depende de las características individuales y específicas del trabajo que realiza el individuo.

Saenz Barrio (1993) citado en Caballero Rodríguez (2002) define la satisfacción del profesorado universitario como una experiencia gozosa de crecimiento psicológico, producida por el logro de niveles cada vez más altos en la calidad de su trabajo, de reconocimiento por lo que hace, de responsabilidad, de creación del saber, de libertad científica, de disfrute del trabajo mismo. Piensa además que la satisfacción laboral es un motivo para que el trabajador mantenga una actitud positiva en la organización. También se puede considerar como una expresión de necesidad que puede no ser satisfecha

Atalaya (1999) señala que la satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un individuo hacia su trabajo; concretamente hacia factores tales como la compañía, el supervisor, los compañeros de trabajo, los salarios, los ascensos, y las condiciones de trabajo, entre otros, y hacia la vida en general. De modo

que la satisfacción laboral es un conjunto de actitudes generales del trabajador hacia su empleo.

Rubio Romero (2005) conceptualiza la satisfacción laboral como el grado de bienestar al realizar un trabajo. Gan y Triginé (2006) declaran que la satisfacción laboral es el sentimiento de autoestima que tiene una persona en su puesto de trabajo, relacionados con varios elementos como lo son la autoridad y el poder que le da su puesto de trabajo, el sentimiento de seguridad y de autorrealización y la oportunidad de poder ayudar a otros.

La satisfacción laboral es un elemento que determina el grado de comodidad, satisfacción de un empleado en su lugar de trabajo. Es un elemento de la calidad laboral por lo que actualmente es una dimensión valiosa para la intervención en la empresa (Pérez Gorostegui & Oteo Ochoa, 2006). Garrido Luque (2006) define la satisfacción laboral como el resultado afectivo derivado de una evaluación positiva o negativa del trabajo que el empleado desempeña. Es un resultado objetivo de trabajo que actúa como antecedente del comportamiento del empleado en la empresa.

Cada día es más grande el número de empleados que creen que la satisfacción que puedan tener en sus trabajos, depende del reconocimiento que se les haga de su desempeño y también de un salario que se adecúe a sus necesidades (Nelson & Spitzer, 2005).

La satisfacción o la insatisfacción laboral es el resultado de un equilibrio que hace el empleado sobre la forma de acomodar algunas características del trabajo con sus deseos, sus aspiraciones, sus expectativas, sus necesidades y sus propios valores; éstas características que tiene que balancear son el salario, la promoción, las relaciones humanas y el reconocimiento que obtiene un empleado en su trabajo (Cabaleiro Portelo, 2010).

La satisfacción laboral puede definirse como una serie de actitudes que se van acumulando en un individuo por las tareas asignadas dentro de una organización. Éstas actitudes se ven precedidas por algunas características como lo son el puesto de trabajo y la percepción que tenga el individuo de sí mismo en la realización de esa tarea, que a su vez son influenciadas por algunos factores como el entorno laboral, aspectos positivos o negativos de la empresa (González García, 2006).

La satisfacción en el trabajo no solo se refiere a la actitud de una persona frente a alguna situación laboral, sino también a la forma en que éste percibe su experiencia laboral, las aspiraciones propias y la manera de adaptar sus expectativas con las de la empresa. La satisfacción en el trabajo trae consigo varias consecuencias para una persona, no solo en el ámbito laboral, sino también ante la vida misma, en su entorno familiar y personal, hasta el grado de afectar la salud física, la salud mental y llegar a transmitir ésta conducta sobre el comportamiento de otros compañeros de trabajo; la satisfacción laboral está muy relacionado con el ausentismo y la rotación (Zandomeni de Juárez, Chignoli, Rabazzi, & Peralta de Glorioso, 2004).

La satisfacción laboral para Amorós (2011) es un conjunto de elementos de trabajo complicados que generan la actitud de una persona ante el trabajo; es dependiente de las relaciones con los colegas y los administradores, los reglamentos de la institución, las políticas y llegan a cumplir lo que se espera de ellos. Para Davenport (2000) la satisfacción en el empleo está relacionado con factores intrínsecos del propio empleo (reto del trabajo, el interés que presenta el empleo, la satisfacción que otorga el puesto, interacciones sociales) y de sus diferentes tareas.

La satisfacción laboral representa los sentimientos del personal en su área laboral y el juicio de valor sobre la situación laboral que presentan en ese momento. La satisfacción laboral puede cambiar dependiendo de las circunstancias y de la personalidad de los trabajadores; existe más productividad por el compromiso de trabajadores satisfechos (Mercado, 2005).

Para Hellriegel & Slocum (2009), la satisfacción laboral es el nivel de satisfacción que encuentran las personas en su trabajo; son los sentimientos que se ven reflejados en las actitudes que presentan los empleados ante el trabajo por diversos factores como el trabajo en sí mismo, la estructura de recompensas, las condiciones de trabajo, prestaciones, relación con sus compañeros y las políticas de la organización y administración.

Martínez y Ulizarna citados en (Delgado González M. , 2003), dicen que la satisfacción laboral depende del conjunto de actitudes, opiniones, creencias, emociones, valoraciones y comportamientos que manifiestan los profesionales hacia determinada situación laboral.

Davis & Newstrom (2003) enumeran seis beneficios de lo estudios de satisfacción en el empleo:

1. Conocer el grado general de satisfacción en el empleo.
2. Mejorar la comunicación que se da entre la administración o gerencia con sus empleados.
3. El mejoramiento de las actitudes, debido a que se presenta a los empleados una oportunidad para dejar salir lo que traen dentro, así como por la sensación de que la empresa se interesa por sus empleados.
4. Detectar cuáles son las necesidades de capacitación, ya que es una oportunidad del empleado expresar las necesidades de capacitación de sus supervisores.
5. Determinar los beneficios de un sindicato en el caso de las empresas donde existe esta institución.
6. Delinear la planeación y seguimiento de los cambios.

2.3. Importancia de la Satisfacción Laboral

El tema de la satisfacción laboral es de gran interés porque nos indica la habilidad que tienen las empresas para satisfacer las necesidades de los trabajadores y porque:

-
- Existen muchas evidencias de que los trabajadores insatisfechos faltan a trabajar con más frecuencia y suelen renunciar más.
 - Se ha demostrado que los empleados satisfechos gozan de mejor salud y viven más años.
 - La satisfacción laboral se refleja en la vida particular del empleado.

Además, la satisfacción laboral es de gran interés —en los últimos años por constituirse en resultados organizacionales que expresan el grado de eficacia, eficiencia y efectividad alcanzado por la institución; como tal, son indicadores del comportamiento de los que pueden derivar políticas y decisiones organizacionales (Robbins & Judge, 2009).

Es más probable que los empleados satisfechos sean ciudadanos satisfechos, estas personas adoptarán una actitud más positiva ante la vida en general y representarán para la sociedad personas más sanas, en términos psicológicos. Actualmente se presta mayor interés a la calidad de vida laboral a diferencia de años anteriores en donde se buscaba la relación con el rendimiento. Il...subyace la idea de que las personas trabajen bien, pero sintiéndose bien; o a la inversa, que estén a gusto en el trabajo y al tiempo que ofrecen un resultado satisfactorio (Bernal, 2000).

Es un hecho observable que los trabajadores que se sienten satisfechos en su trabajo, sea porque se consideran bien pagados o bien tratados, sea porque ascienden o aprenden, son quienes producen y rinden más. A la inversa, los trabajadores que se sienten mal pagados, malos tratados, abrumados en tareas monótonas, sin posibilidades de ampliar horizontes de comprensión de su labor, son los que rinden menos, es decir, son los más improductivos.

Todos somos capaces de percibir claramente lo benéfico, agradable y estimulante de estar en el trabajo con un grupo de personas que se llevan bien, que se comprenden, que se comunican, que se respetan, trabajan en armonía y cooperación. La buena atmósfera en el trato es indispensable para lograr un elevado rendimiento individual y colectivo de un grupo humano de trabajo, como lo es el oxígeno, para el normal

funcionamiento de los pulmones y la respiración, lo cual se logra más que nada por una labor consciente de los jefes. El grado de satisfacción o insatisfacción varía mucho de persona a persona. Sin embargo, hay ciertas tendencias generales observadas en la población

2.4. Modelos de la Motivación que dieron origen a los Enfoques de las Variables de la Satisfacción Laboral.

Es importante recalcar que la motivación no es una variable de medición en nuestra investigación, sin embargo; los enfoques de los distintos modelos de la motivación humana, han sido utilizadas por los investigadores para establecer sus enfoques de variables que influyen en la satisfacción laboral, por lo cual hemos considerado de gran importancia presentar dichas teorías, para presentar un sustento teórico más sólido sobre nuestro tema de investigación.

Vamos a describir las teorías que han contribuido de manera más importante al desarrollo de los modelos de la satisfacción en el trabajo.

Locke (1986), elabora su conceptualización y manifiesta que el individuo logra satisfacción laboral al apreciar que el trabajo le facilita la realización de valores importantes para él y que éstos son compatibles con sus necesidades. Es así que el individuo hace una evaluación de los hechos, objetos o situaciones que derivan del trabajo y según sus expectativas, sus necesidades tanto físicas como psicológicas, realiza un juicio interno de valor, el cual puede ser positivo o negativo para el individuo, por lo que tendrá una reacción emocional placentera o displacentera al respecto y en consecuencia obtendrá satisfacción o insatisfacción.

Este autor destaca la importancia de los valores del individuo, de sus necesidades, de sus expectativas, de sus percepciones y de sus juicios, especificando con su modelo causal cómo estas variables se combinan para determinar el grado de satisfacción laboral. Además, señala que para comprender las actitudes hacia el trabajo es necesario analizar los distintos factores del mismo, algunos de los cuales se estudiaron en esta investigación, tales como: las actividades propiamente, las remuneraciones, las

condiciones físicas del trabajo, las promociones y/o ascensos, las políticas de la empresa, las relaciones con el supervisor o jefe y las interacciones con los compañeros de trabajo. (Mego Sarmiento, 2008). Varios autores han presentado modelos sobre factores motivacionales que influyen en la satisfacción laboral, las cuales se pueden agrupar en tres grandes marcos teóricos.

Gráfico 5. Modelos que agrupan las teorías sobre la Motivación Humana

AGRUPACIÓN: PRINCIPALES TEORÍAS	
TEORÍAS DE CONTENIDO	<ul style="list-style-type: none"> - Jerarquía de las Necesidades Básicas (Maslow, 1954) - Teoría de los dos Factores (Herzberg et al., 1959) - Las Teorías X y Y (McGregor, 1960) - Teoría "ERC": Existencia, Relación y Crecimiento (Alderfer, 1969) - Teoría de las Necesidades Adquiridas (McClelland, 1969) - Teoría del Grupo de Referencia Social (Korman, 1978)
TEORÍAS DE PROCESO	<ul style="list-style-type: none"> - Teoría de la equidad (Adams, 1963) - Teoría de las Expectativas (Vroom, 1964) - Teoría del establecimiento de metas (Locke, 1968) - Teoría de la discrepancia (Locke, 1969 y 1976) - Teoría de los refuerzos (Skinner, 1971) - Teoría de la Eficacia Personal (Bandura, 1997)
OTRAS TEORÍAS	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo de las Características del Trabajo (Hackman y Oldham, 1976) - Modelo Interactivo (Schneider, 1985) - Teoría de los eventos de situaciones (Quarstein <i>et al.</i>, 1992)

Fuente: Delgado González, M. (2003). Factores predictores de la satisfacción laboral de los docentes adventistas que estudian por Verano en la Universidad de Montemorelos. Universidad de Montemorelos, Nuevo León, México. Tesis Doctoral

2.4.1 Primer modelo teórico. Teoría del Contenido

A este bloque pertenecen las teorías denominadas "de la necesidad" y todas ellas comparten una base común: la idea de que existe una fuerza interna o presión interior que nos empuja a intentar satisfacer las necesidades que no tenemos cubiertas. Es el vacío a llenar o la insatisfacción como estado de privación, lo que desencadena el movimiento y la acción, lo que nos impulsa a actuar. Estas teorías son generalistas en el sentido de que proponen unos esquemas que funcionan igual para todos los individuos y en todas las organizaciones, en todas las culturas y en todos los sectores del mundo laboral.

Pretendían explicar la satisfacción laboral en términos de necesidades que deben ser satisfechas. Se centran en analizar fundamentalmente qué es lo que motiva al empleado a trabajar, detallando los factores internos del individuo que provocan su motivación como sus intereses, actitudes y necesidades. Se centran en cuestiones de un importante valor organizacional, como puede ser la promoción, el salario, las recompensas no económicas, la seguridad en el empleo, etc. Entre ellas cabe señalar las siguientes:

- 1.- *“Teoría de las necesidades” de Murray (1938)*
- 2.- *“Teoría de las necesidades” de McClelland (1961)*
- 3.- *“Teoría de la jerarquía de necesidades” de Maslow (1954)*
- 4.- *Teoría X y la teoría Y” de McGregor (1960)*
- 5.- *“Modelo ERG” de Alderfer (1969) y*
- 6.- *Teoría de los dos factores de Herzberg, Mausner, & Snyderman (1959).*

2.4.1.1. “Teoría de las necesidades” de Murray (1938)

Murray definió una necesidad como el constructor que representa una fuerza en el cerebro que organiza el entendimiento, la percepción y conducta, de tal forma que cambia una situación insatisfactoria por una satisfactoria por ende aumenta la satisfacción en el ser humano. Las necesidades pueden ser producidas por un estado interno como es el hambre o bien por un estímulo externo como lo es la comida.

- 1.- Necesidad viceroogénicas que van ligadas a los hechos orgánicos.
- 2.- Necesidades psicogénicas que, presumiblemente, se derivan de las anteriores pero que se caracterizan por su carencia de conexión focal con cualquiera de los procesos orgánicos específicos.

Menciono que un observador puede inferir una necesidad a través de las siguientes señales:

-
- 1.- Un efecto o patrón de conducta típica
 - 2.- La búsqueda y evitación de ciertos tipos de presión
 - 3.- La expresión de una emoción específica
 - 4.- Señales de satisfacción o insatisfacción con los efectos de la propia conducta.

Las 3 necesidades más investigadas:

- 1.- Necesidad de logro: Impulsa a los sujetos a superar las normas y estándares establecidos al realizar sus actividades y a mejorar constantemente sus propias realizaciones. Los individuos con alta necesidad de logro prefieren tareas que tengan una dificultad intermedia, que ofrezca una buena probabilidad de éxito y una cierta dificultad para que el éxito sea real.
- 2.- Necesidad de poder o dominación: Autores la definen como la necesidad de tener influencia sobre otros y la posibilidad de ejercer control sobre ellos. Los individuos con elevada necesidad de poder prefieren situaciones competitivas y orientadas hacia el status y suelen estar más preocupados por ganar prestigio que por una relación afectiva.
- 3.- Necesidad de afiliación: Los individuos que tienen esta necesidad tienden a agradar y buscar la aceptación de otros y prefieren las situaciones cooperativas a las competitivas. Muy por el contrario de la necesidad de poder.

2.4.1.2. La teoría de las necesidades adquiridas de McClelland

Esta teoría fue inicialmente desarrollada por Murray (1938) y posteriormente ampliada por McClelland (1961). Al igual que en el esquema de Maslow, las necesidades son para los autores, los motores de la motivación, pero las coincidencias terminan ahí.

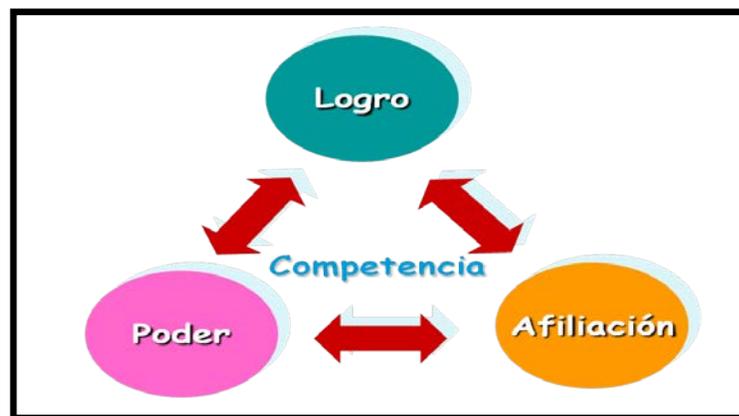
En este caso se trata de modelos que se centran en un reducido número de necesidades muy concretas. Además, adoptan una perspectiva de la motivación mucho más flexible puesto que admiten que un sujeto pueda motivarse por varias necesidades simultáneamente y defienden que es la fuerza relativa de estas necesidades diversas lo

que nos caracteriza a cada uno. Los autores consideran que, por encima de todo, las necesidades se adquieren a lo largo de la vida; es decir que no son innatas sino que se aprenden con la experiencia y mediante los contactos con el medio externo. En otras palabras y contrariamente a la universalidad pretendida por Maslow, cada individuo podría tener un “perfil de necesidades” distinto que, además, evoluciona con la experiencia.

Las tres necesidades básicas consideradas por McClelland son tres: la necesidad de logro o realización (impulso por sobresalir y por tener éxito, afán por conseguir algo difícil y por mejorar el propio nivel de desempeño); la necesidad de poder (pretensión de influir y tener autoridad sobre otros, de hacer que otros se comporten de determinada manera, etc.) y la necesidad de afiliación (deseo de crear relaciones personales y llevarse bien con los demás).

Por atractivo que resulte su análisis, pocas investigaciones han intentado validarlo sobre el terreno. Destacable resulta el trabajo de Steers (1975), quien observó una mayor relación entre la satisfacción y el rendimiento entre los directivos con fuerte necesidad de logro. Para ellos, el placer de haber triunfado ya era una verdadera recompensa en sí misma. David McClelland en un contexto de aplicabilidad inmediata al ámbito laboral identifica, al igual que el autor anterior, tres tipos de necesidades, pero esta vez relacionadas con facetas de la motivación del comportamiento en el trabajo:

Gráfico 6. Modelo de Teoría de Necesidades de McClelland



Fuente: Elaboración Propia a partir de Chiang Vega, Salazar Botello, & Martín Rodrigo (2011).

-
- 1) *Afiliación*: deseo de mantener relaciones interpersonales amistosas y cercanas. Estas personas quieren el parecer de otras y sin sentirse ligadas a ellas. La satisfacción proviene de la pertenencia a un grupo social y de su papel en el mismo.
 - 2) *Poder*: pretensión de influir y tener autoridad sobre otros, de hacer que los otros se comporten de determinada manera. Esta necesidad se satisface con el ejercicio del mando frente a otras personas.
 - 3) *Logro*: impulso por sobresalir, por obtener un logro en relación con un conjunto de estándares, de luchar por conseguir algo difícil y poder mejorar el propio nivel de desempeño. Pero estas personas no esperan ninguna recompensa ni resultado posterior a la consecución de dichos logros, sino que consiguen la satisfacción cuando llegan a ellos.

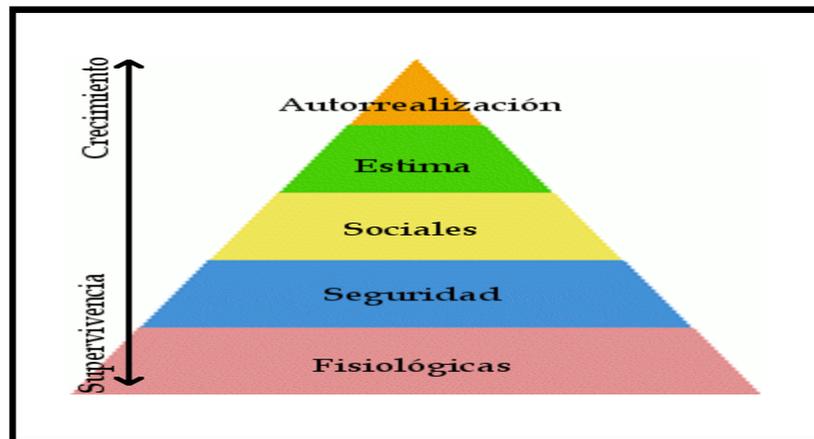
El interés de la teoría radica en la utilidad para la organización, en tanto que la identificación del tipo de necesidad predominante en cada individuo le permitirá ubicarlo en el contexto más adecuado para su satisfacción, ya que admite que un sujeto pueda motivarse por varias necesidades simultáneamente y, a la vez, se defiende que es la fuerza relativa de estas necesidades diversas lo que nos caracteriza a cada uno. Por tanto se rebate la generalización de la teoría de Maslow, al considerar que las necesidades se adquieren a lo largo de la vida (no son innatas) y, por ello, son aprendidas mediante la experiencia y los contactos con el medio externo.

2.4.1.3. Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow

Maslow (1954) desarrolló un modelo o teoría de la jerarquía de necesidades que ha tenido una amplia repercusión en la teoría y la práctica de las organizaciones. De hecho, algunos autores afirman que es probablemente la teoría más conocida según Leal, Román, & Alfaro (2004) y Robbins (2004). Su objetivo era demostrar que, a lo largo de toda la vida, el hombre busca incesantemente nuevas satisfacciones para sus necesidades no cubiertas. En otras palabras, nuestros comportamientos y actitudes estarían guiados por la satisfacción de necesidades biológicas fundamentales que

caracterizan a todos los seres humanos. Maslow distingue cinco grupos de necesidades que se disponen jerárquicamente según su capacidad para motivar la conducta y las distribuye en dos niveles diferenciados:

Gráfico 7 Modelo de la Teoría de Necesidades de Maslow



Fuente: Elaboración propia a partir de de Chiavenato, I. (2000).

Necesidades de orden inferior

1. Necesidades fisiológicas: son necesidades primarias y vitales para la supervivencia del organismo como la comida, la bebida, el alojamiento o el abrigo. Aplicadas al entorno de trabajo estaríamos hablando del sueldo, de la existencia de períodos de descanso, de la temperatura del lugar de trabajo, etc.
2. Necesidades de seguridad: están relacionadas con la búsqueda de una existencia libre de amenazas o peligros en un medio relativamente estable. Esto incluye no sólo seguridad física, sino también seguridad respecto al sistema o la forma de vida. Su aplicación en la empresa serían, por ejemplo, los planes de pensiones y de jubilación, los seguros, las condiciones de seguridad en el trabajo, etc.

Necesidades de orden superior

3. Necesidades sociales: implican la necesidad de establecer relaciones con los demás, tener amigos, recibir apoyo y pertenecer a un grupo. Su aplicación en la empresa se manifiesta en la asignación de tareas a grupos y equipos de trabajo, el patrocinio de actividades deportivas, etc.

-
4. Necesidades de autoestima: incluyen el respeto por uno mismo, el estatus, el reconocimiento y la atención por parte de los demás. Aplicadas al contexto de trabajo estaríamos hablando de la promoción, la concesión de premios, el reconocimiento, el poder, etc.
 5. Necesidades de autorrealización: se pueden definir como “el ser cada vez más uno mismo,... ser todo aquello que se es capaz de ser” (Lévy-Leboyer,2003); implica el realizar aquello que realmente nos agrada y aquello para lo que estamos capacitados.

Su satisfacción en el mundo laboral vendría de la mano de la realización de trabajos creativos, el desarrollo de las propias habilidades o, por ejemplo, el llevar a cabo tareas desafiantes y retadoras. La originalidad de su modelo reside en la presentación de los vínculos existentes entre las diferentes necesidades representadas en forma de pirámide. Además, consigue conciliar y explicar la existencia de diferencias entre los sujetos debido a que se encuentran en distinto nivel de la pirámide, con la existencia de necesidades básicamente idénticas y organizadas según la misma secuencia para todos.

El modelo de Maslow se basa en tres hipótesis: (Lévy-Leboyer, 2003).

1. Toda conducta está determinada por la búsqueda de satisfacción relacionada con una de las necesidades fundamentales.
2. Todos los individuos empiezan por tratar de satisfacer las necesidades más elementales y no pasan a la siguiente necesidad hasta que han satisfecho la necesidad situada en el nivel anterior.
3. Las necesidades de orden inferior tienen una prioridad absoluta sobre todas las demás. Esto explica que un menor número de personas se movilicen por la satisfacción de las necesidades de nivel elevado, en concreto por la realización personal.

Desde el punto de vista práctico, la aceptación de su teoría permite identificar el nivel de motivación de cada sujeto y atender sus necesidades en función del nivel en que se

encuentren. El balance experimental de la teoría es muy negativo: no existe evidencia determinante de que las necesidades estén organizadas siguiendo la secuencia propuesta por Maslow, de que las necesidades insatisfechas motiven o de que una necesidad satisfecha active el movimiento hacia un nuevo nivel de necesidad. En efecto, los resultados obtenidos no permiten afirmar “que la satisfacción de una necesidad reduzca su importancia”. Es más, en estudios sobre la ambición profesional, se ha visto que en el caso concreto de búsqueda de autoestima y éxito, el logro no destruye la necesidad que la ha motivado, sino que la reanima (Levy-Leboyer, 2003).

Lo único que parece plenamente demostrado, a través de muchas investigaciones, es que la insatisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad hace que éstas dominen de forma total el comportamiento, lo que inhibe la activación de las demás. Asimismo, tampoco es sostenible una misma jerarquía para todos sin tener en cuenta las circunstancias personales y culturales de cada uno. La jerarquía ignora diferencias sustanciales entre las personas en varias etapas de sus vidas. En este sentido, conviene señalar a Max-Neef (1993), quien a diferencia de Maslow, plantea que las necesidades humanas fundamentales forman un sistema en el que no se pueden establecer linealidades jerárquicas, sino que se dan “simultaneidades, complementariedades y compensaciones (trade-offs)”.

En su propuesta de desarrollo a escala humana el autor distingue entre necesidades y satisfactores, y plantea que mientras que las primeras son finitas, pocas y clasificables y, además, iguales en todas las culturas y momentos históricos, los satisfactores o medios utilizados para satisfacerlas pueden cambiar con el tiempo, lugar y circunstancias. Así, lo que está culturalmente determinado no serían las necesidades humanas fundamentales, sino sus satisfactores. Pero volviendo a Maslow, debemos reconocer que el modelo que propone no permite explicar cómo se desarrolla la motivación en el trabajo, ni tener en cuenta las diferencias interpersonales referentes a las fuentes y a la intensidad de la motivación.

No obstante, deberíamos hacer justicia al autor porque su modelo a menudo se describe de forma excesivamente simplista, esquematizándose cada vez más en su apelación al diseño piramidal. Además, en realidad Maslow nunca ha querido proponer un modelo de motivación destinado a ser probado experimentalmente, y únicamente ha utilizado su experiencia clínica y sus reflexiones personales para elaborar una concepción filosófica sobre la naturaleza humana. Puede afirmarse que sus teorías tienen el mérito de señalar el origen de algunas motivaciones poco atendidas hasta ese momento; especialmente el deseo de realización personal. Sus escritos han generado una gran reflexión sobre la naturaleza de la humanidad en general.

2.4.1.4. La teoría X y la teoría Y de McGregor

Las ideas de McGregor (1960) parten de la contraposición entre la teoría tradicional de la organización tipo mecanicista (teoría X) y un nuevo enfoque de carácter humanista que plantea una visión más positiva y optimista del ser humano (teoría Y). La teoría X defiende que la motivación es posible por medio de castigos y engaños y que únicamente la presión y el empleo de todos los medios de control de la empresa garantizan un comportamiento del trabajador conveniente a las necesidades empresariales. El dinero se considera como el único incentivo efectivo. Si las afirmaciones de la teoría X son correctas, la dirección debe indicar a los subordinados tan claramente como sea posible, cómo y cuándo se debe realizar el trabajo.

McGregor mantiene que esta teoría no describe la posición del ser humano frente al trabajo, sino el estado en que se encuentra el trabajador a causa de la concepción del mismo que tienen los directivos de las empresas. Piensa que las creencias y valores de la dirección son la causa de muchos problemas de motivación que tienen un efecto negativo sobre la productividad del personal: si no se da a las personas ninguna posibilidad de satisfacer aspiraciones más altas, se provocan frustraciones y comportamientos generadores de tensión.

Por el contrario, McGregor sugiere que esta concepción tradicional y pesimista del hombre puede ser modificada a través de otras prácticas englobadas bajo la denominada “teoría Y”, basada en otras suposiciones, en otras hipótesis y creencias sobre la disposición y el carácter del ser humano, que se muestran en el cuadro anterior.

McGregor opina que los directivos deben crear las condiciones de trabajo adecuadas para que los empleados puedan integrar sus objetivos con los de la organización. La labor de la dirección es crear las condiciones bajo las cuales los trabajadores pueden contribuir significativamente al trabajo y ejercitar el autocontrol. El autor mantiene que si las tareas y actividades de trabajo se configuraran de una forma más interesante y exigente, de forma que el personal encontrara oportunidades para satisfacer necesidades como la de autorrealización, existirían menos problemas de motivación.

En definitiva, la teoría X supone que las necesidades de orden inferior son las que dominan a los individuos mientras que la teoría Y defiende que son las necesidades de orden superior las que predominan. McGregor creía que los supuestos de la teoría Y eran más válidos que los de la teoría X. Por tanto, propuso ideas tales como la toma de decisiones participativa, puestos que implicaban responsabilidades y desafíos, y buenas relaciones de grupo, como los enfoques que maximizarían la motivación de un empleado en el puesto (Khan, 1993)

McGregor integra la jerarquía de necesidades de Maslow sintetizándola en tres niveles: necesidades fisiológicas y de seguridad, necesidades sociales y necesidades de autorrealización. El autor afirma que una vez que la empresa cubre las necesidades básicas del trabajador debe cambiar de sistema y de organización, con el fin de establecer un nuevo clima que permita satisfacer sus necesidades superiores de autorrealización.

Gráfico 8. Modelo de la Teoría X y Y

Teoría X Perspectiva tradicional de dirección y control	Teoría Y Perspectiva de integración de fines del Individuo y la organización
- El trabajo es un mal necesario, siendo por tanto desagradable y evitándose en la medida de lo posible.	- Las personas no son perezosas por naturaleza.
- Los empleados tienen que ser presionados y amenazados con castigos para que hagan el trabajo.	- Los trabajadores tienen imaginación, ingenio y creatividad que pueden aplicar en sus tareas.
- Existe poca ambición entre los operarios, siendo muy valorada la seguridad.	- Cuando se comprometen, los empleados autocontrolan sus acciones para conseguir los fines planteados a priori.

Fuente: Elaboración propia a partir de Claver & Gascó (1996).

Así, la organización ha de permitir a sus miembros la consecución de sus propias metas a la vez que se esfuerzan por conseguir los objetivos de la organización. Se trata, por tanto, de un proceso de creación de oportunidades, liberación del potencial humano, eliminación de obstáculos y fomento del crecimiento personal, todo ello siguiendo una perspectiva humanista del ser humano, reflejada en su teoría Y.

Desgraciadamente, no existe evidencia empírica que confirme uno de los dos grupos de supuestos como válido, o de que aceptar las premisas de la teoría Y, y alterar las propias acciones en concordancia con ellas implicará tener trabajadores más motivados. Todas estas teorías de necesidades han sido objeto de numerosas críticas. Entre ellas, cabe señalar las que subrayan que han de ser complementadas con otras explicaciones teóricas, ya que las necesidades por sí solas sólo nos informan de los aspectos que deben ser tenidos en cuenta, pero no explican cómo se produce la motivación.

Douglas McGregor propuso dos visiones diferentes de los seres humanos, una tradicional, tipo mecanicista, llamada teoría X y otra más actual de carácter humanista, llamada teoría Y:

Teoría X: Supone que a los empleados les disgusta el trabajo, son perezosos, no les gusta la responsabilidad y deben ser obligados a trabajar. Así, la motivación sólo es posible por medio de castigos y engaños y únicamente la presión y el empleo de todos

los medios de control de la empresa, garantizan un comportamiento del trabajador conveniente a las necesidades de la organización, ya que éstos son indiferentes ante las necesidades empresariales.

Teoría Y: Supone que a los empleados les gusta el trabajo, son creativos, buscan la responsabilidad y practican la autorregulación. En la empresa que configure tareas y actividades de trabajo de una forma más interesante y exigente, su personal encontrará oportunidades para satisfacer necesidades como la autorrealización y existirán menos problemas de motivación. Así se producirán una integración de objetivos de los empleados con los de la organización. Después de estudiar la manera en que los directivos se relacionaban con los empleados, McGregor concluyó que los puntos de vista que aquéllos tenían de la naturaleza de los seres humanos se basaban en ciertas.

2.4.1.5. Modelo "erg" de Alderfer (existencia, relación y crecimiento)

Clayton Alderfer partió de las críticas al modelo anterior referente a su acentuada delimitación (ya que en la práctica no resulta sencillo distinguir entre los diferentes niveles de la jerarquía) y planteó que había tres grupos de necesidades fundamentales:

- 1) Existencia (E): similares a las necesidades fisiológicas y de seguridad de Maslow.
- 2) Relación (R): entre las que se incluyen las necesidades sociales y de *status*.
- 3) Crecimiento (C): Que se corresponden con las de estima y autorrealización del modelo anterior.

Además, introduce un componente de "frustración-regresión" de forma que no tienen por qué satisfacerse previamente las necesidades de orden inferior y, en este sentido, la jerarquía de necesidades funciona en orden inverso. Si se paraliza la satisfacción de necesidades de orden superior (frustración) se activa una necesidad inferior. Las necesidades satisfechas actúan como motivadores y sustitutos de las necesidades no satisfechas todavía.

Alderfer (1969) reformuló el modelo de Maslow agrupando las necesidades en tres categorías –existencia, relación y crecimiento- a las cuales debe su nombre “ERG” (existence, relatedness y growth). El autor distingue entre las necesidades de existencia que están relacionadas con los requisitos materiales para la supervivencia como la comida y el agua, incluyendo la búsqueda de seguridad, las necesidades de relación interpersonal y de interacción social con otras personas y las necesidades de crecimiento o desarrollo personal.

En un intento de escapar a las críticas recibidas por Maslow, Alderfer evita la jerarquización de las necesidades y establece un nuevo sistema de relaciones entre ellas que las alinea desde lo más concreto (necesidades de existencia) a los más abstractos (necesidad de desarrollo personal). Además, supone que en el trabajo todo individuo se desplaza con “una continuidad” en ambos sentidos, yendo bien hacia lo más concreto o bien hacia lo más abstracto. Así, por ejemplo, si alguien no consigue auto desarrollarse, lo más probable es que se concentre en las necesidades más materiales. Por otra parte, las tres necesidades pueden estar activas simultáneamente para un mismo individuo y no resulta necesario satisfacer una necesidad para que otra pase a ser motivadora (Latham, 2007).

Este modelo no ha sido objeto de investigaciones tan numerosas como el de Maslow, probablemente porque, a pesar de la intención del autor, los dos esquemas comparten el mismo defecto, debido a la imprecisión de la propia idea de necesidad. Por otra parte, ninguno de los dos modelos precisa si es posible crear necesidades, y no permite afirmar si ciertas necesidades motivan más que otras.

2.4.1.6. Teoría de los dos factores de Herzberg

La teoría de los dos factores, también denominada “teoría bifactorial” o “teoría de motivación/higiene”, fue desarrollada por Herzberg, Mausner y Snyderman (1959). Los autores investigaron la satisfacción laboral de doscientos ingenieros y contables utilizando el método de los “incidentes críticos” de Flanagan (1954). El método consiste

en la realización de entrevistas individuales a los sujetos, en las que se pide que recuerden y describan detalladamente las situaciones en las que se han sentido especialmente satisfechos en su trabajo y las situaciones en las que se han sentido particularmente insatisfechos. El contenido de las entrevistas es analizado y agrupado por categorías en función de los incidentes señalados por los entrevistados y su frecuencia de aparición.

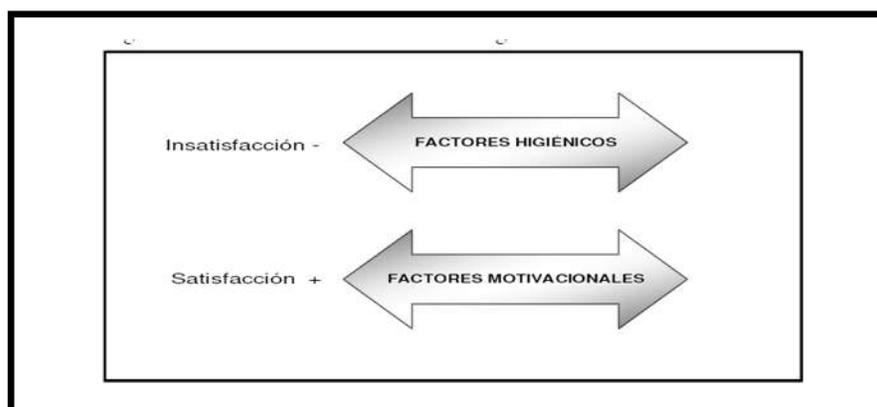
Los resultados mostraron que ciertos factores estaban normalmente asociados con una alta satisfacción laboral, mientras que otros se relacionaban con mayor frecuencia con la insatisfacción laboral. El análisis detallado de los resultados mostró que, en general, los aspectos generadores de satisfacción tenían mucho que ver con la posibilidad de desarrollarse, la obtención de reconocimiento, la superación de desafíos, la creatividad, la responsabilidad sobre el propio trabajo, la autonomía y la promoción. A este conjunto de aspectos relacionados con el contenido del trabajo lo denominaron “factores motivadores”. Además, hay que destacar que estos factores están muy relacionados con la satisfacción de las necesidades de orden superior de la jerarquía de Maslow.

En cuanto a los aspectos o “incidentes” causantes de la insatisfacción laboral de los entrevistados, los autores destacaron el salario, la seguridad, las relaciones con los compañeros, las condiciones materiales del trabajo, la política de la empresa y aspectos técnicos de la supervisión. Este grupo de elementos relacionados con el contexto de trabajo fue denominado “factores higiénicos” y, a diferencia de los anteriores, están más relacionados con las necesidades de orden inferior de la pirámide de necesidades de Maslow.

De esta manera, en lugar de contemplar la satisfacción laboral como un continuo que va desde la total insatisfacción a la total satisfacción, Herzberg propuso dos dimensiones independientes que causan, de manera diferencial, la satisfacción y la insatisfacción laboral. Así, la presencia de factores motivadores produciría satisfacción y su ausencia indiferencia, mientras que la presencia de factores higiénicos generaría indiferencia y su ausencia, insatisfacción. En palabras del propio autor:

La implicación práctica de este modelo es muy clara. Para incrementar la satisfacción no sería necesario mejorar los factores higiénicos o de contexto, sino mejorar el contenido significativo de los puestos de trabajo y de las tareas. En otros términos, habría que estimular la motivación de los sujetos incrementando la responsabilidad sobre su propio trabajo, permitiéndoles nuevos desafíos a superar, concediéndoles mayor autonomía y aumentando el interés de las actividades de las que fueran responsables. En definitiva, se trata del “enriquecimiento” de los puestos a través del rediseño de las características del trabajo y de su contenido para permitir la satisfacción de las necesidades de orden superior.

Gráfico 9. Modelo de la Teoría de Herzberg



Fuente: Elaboración propia a partir de Herzberg, Mausner, & Snyderman (1959).

El modelo bi-factorial ha sido objeto de agudas críticas, tanto en el plano de la metodología utilizada para sentar sus bases como en el plano de las pruebas experimentales realizadas. En relación con su método de recogida y análisis de datos, el método de los incidentes críticos (Chell, 2004), algunos investigadores señalan las siguientes limitaciones:

Herzberg comete algunas inconsistencias lógicas en la clasificación de los incidentes críticos relatados por los sujetos.

-
- Se utiliza un único procedimiento de carácter subjetivo para medir la satisfacción, y sólo se obtienen datos de niveles extremos (sentimientos excepcionales de satisfacción o insatisfacción), por lo que se hace muy difícil poder establecer una relación funcional más o menos completa.
 - Sus resultados carecen de validez metodológica porque sólo se consiguen conclusiones similares cuando se utiliza la misma metodología, mientras que cuando se siguen procedimientos distintos (comparación de valores medios, análisis factorial, análisis de varianza, correlación,...) los resultados difieren sensiblemente. Así, por ejemplo, se obtendrían resultados diferentes si en lugar de las entrevistas de incidentes críticos se utilizaran cuestionarios.
 - Los resultados de la teoría podrían estar basados en “artefactos metodológicos”, puesto que los recuerdos son el resultado de un trabajo cognitivo y selectivo y no un informe objetivo de la realidad. Así, cuando las personas recordamos y describimos hechos satisfactorios vividos en el pasado, tendemos a atribuirnos el mérito, mientras que cuando estamos insatisfechos somos más propensos a culpar a los demás y al ambiente que nos rodea. Este motivo hace que los factores del contexto del trabajo sean higiénicos y los del contenido del trabajo motivadores.

En relación con los resultados empíricos, los distintos estudios que han intentado replicar su trabajo han ofrecido resultados contradictorios. Algunos trabajos muestran que tanto los factores denominados “motivadores” como los “higiénicos” contribuyen a la satisfacción y a la insatisfacción laboral al mismo tiempo; Sergiovanni (1966) los denomina factores “bipolares”.

Otros trabajos concluyen que algunos factores que para Herzberg son motivadores aparecen como higiénicos y viceversa. También se cuestiona la validez situacional de la teoría; es decir, que la teoría podría ser inconsistente si el proceso de investigación se replicara en otro lugar debido a diferencias en el ambiente. De hecho, en distintos trabajos se encuentran evidencias de invalidez situacional: resultados distintos en ocupaciones diferentes, pero también resultados distintos en la misma ocupación pero en lugares distintos.

Asimismo, Robbins (2004) señala el hecho de que su teoría proporciona una explicación de la satisfacción en el trabajo, pero que no es en realidad una teoría de la motivación. Por otra parte, no utilizó una medida de la satisfacción global. En otras palabras, a una persona podrían disgustarle algunos aspectos de su trabajo pero a pesar de eso podría considerarlo como un trabajo aceptable. Además, Herzberg asume la existencia de una relación entre la satisfacción y la productividad. Pero su metodología de investigación sólo analizó la satisfacción, dejando de lado la productividad.

De todos modos, hay que reconocer los méritos de Herzberg. El autor ha hecho progresar el análisis de las necesidades, puesto que es de los primeros en analizar la motivación en situaciones laborales sin apoyarse en concepciones elaboradas a partir de modelos animales o relacionadas con problemas de psicología clínica.

Así, mientras que Maslow y McClelland basan sus investigaciones principalmente en experiencias de laboratorio o en investigaciones clínicas (Latham, 2007), Herzberg, demuestra que la motivación en el trabajo no puede considerarse como un simple caso particular de la motivación para actuar y que hay que tener en cuenta el papel de la empresa. El autor ha demostrado, sobre todo, que los estímulos financieros no son la única fuente de motivación laboral y que el trabajo no es sólo el objeto de un intercambio comercial entre el trabajador y su empleador. Los aspectos relacionados con el contenido y con el propio significado de las actividades laborales se habían subestimado durante mucho tiempo y es Herzberg quien tuvo el mérito de subrayar su importancia.

La revisión de los esquemas teóricos de los modelos presentados hasta ahora muestra que la mayoría ha tratado de plantear una tipología exhaustiva de las necesidades y de explicar cómo se articulan entre sí y por qué tienen una influencia motivadora. Pero si comparamos las tipologías aparecen muy próximas y apenas difieren entre sí más que en su grado de precisión. Herzberg es quien plantea la clasificación más sencilla puesto

que sólo comporta dos categorías de necesidades. Alderfer separa en dos subgrupos los factores higiénicos de Herzberg, y Maslow hace lo mismo con los factores motivadores de Herzberg y las necesidades de desarrollo de Alderfer. Finalmente, estas últimas son analizadas de forma más detallada por Murray.

Otra característica común a todas las teorías precedentes es su carácter universal, puesto que de una parte proponen un análisis de la motivación que debería explicar todos los comportamientos, independientemente de los sujetos y de otra, apenas y sus colaboradores citados en (Chruden & Sherman, 2002) mencionan que los dos factores de la teoría son motivación e higiene, también llamados extrínsecos e intrínsecos.

Los factores extrínsecos al trabajo, denominados de higiene, incluyen la supervisión, las remuneraciones, las relaciones humanas y las condiciones físicas de trabajo. Los factores intrínsecos al trabajo, denominados motivadores, incluyen posibilidades de logro personal, promoción, reconocimiento y trabajo interesante. Los primeros son factores que producen efectos negativos cuando no son satisfechos, aunque sí lo son no se asegura que el trabajador modifique su comportamiento. En cambio los segundos son factores que al ser satisfechos motivan a trabajar y realizar un mayor esfuerzo.

Según las investigaciones de Herzberg, el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es más profundo y estable: cuando son óptimos, provocan la satisfacción en las personas; cuando son precarios, la impiden por el hecho de estar ligados a la satisfacción de los individuos. Herzberg también los llama factores de satisfacción. (Chiavenatto, 2011).

El mismo autor afirma que para Herzberg los factores que producen satisfacción profesional en las personas están completamente desunidos y son diferentes de los factores que originan la insatisfacción profesional. El autor de ésta teoría cree que lo contrario a satisfacción no sería la insatisfacción sino ninguna satisfacción; y por consiguiente lo contrario de insatisfacción profesional sería ninguna insatisfacción y no la satisfacción.

La teoría de los dos factores de Herzberg sostiene, primeramente, que la satisfacción en el puesto es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña. Son los factores motivacionales o de satisfacción. En segundo lugar afirma que la insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, el salario, los beneficios recibidos, la supervisión, los compañeros y el contexto en general que rodea el puesto ocupado. Son los factores higiénicos o de insatisfacción (Chiavenatto, 2011). Shultz (citado en (Atalaya, 1999), menciona que la clasificación de los factores intrínsecos y extrínsecos es arbitraria.

No hay elementos rutinarios para considerar que los factores extrínsecos no puedan motivar al individuo y viceversa, no hay factores absolutos, pues tanto unos como otros pueden producir satisfacción e insatisfacción. Algunos factores de higiene, entre ellos los elogios y aumento salarial, también podrían cumplir la función de motivadores, puesto que llevan al reconocimiento de logro.

Factores intrínsecos relacionados con la satisfacción laboral

Percepción del trabajo en sí mismo

Márquez M. (2001) menciona la aplicación de un cuestionario a varios empleados que trabajaban en 62 puestos diferentes, mediante el cual identificaron las dimensiones siguientes: variedad de habilidades, identidad de la tarea, significación de la tarea, autonomía y realimentación del puesto mismo.

Robbins (2004) une estas dimensiones como reto del trabajo. Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de utilizar sus habilidades, que les ofrezcan variedad de tareas, libertad y realimentación de cómo se están desempeñando, de tal forma que un desafío moderado causa placer y satisfacción. Y debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande puede crear frustración y sensaciones de fracaso al empleado, disminuyendo la satisfacción.

Reconocimiento de logros.

Nelson B. (1998) menciona que el reconocimiento funciona bien en el ámbito individual cuando es inmediato, sincero, específico y se basa en el rendimiento. Produce mayor eficacia cuando procede del superior directo del empleado.

Maxwell (2002) enlista diez formas para recompensar o reconocer el buen trabajo:

(a) dinero, (b) reconocimiento, (c) tiempo libre, (d) dar parte de la acción, (e) asignar el trabajo favorito, (f) promoción, (g) libertad, (h) oportunidades de desarrollo personal, (i) tiempo de compartir juntos y (j) regalos.

El dinero y el reconocimiento son las dos recompensas más poderosas. Generalmente la gente responde positivamente a los halagos y aumentos salariales. Cuando se premia a las personas con algo significativo se incrementa su valor y sus méritos personales.

Robbins (2004) menciona que la importancia del reconocimiento de logros por parte de los directivos se basa en la teoría de las necesidades de Maslow y en la teoría de McClelland. Esta última teoría afirma que los individuos se pueden motivar por tres factores: la necesidad de poder, de afiliación y de logro. Esta teoría dice que las personas con necesidad de logro se sentirán motivadas por la presión de distinguirse, por el logro en relación con un grupo de esquemas, por la lucha por el éxito y por el deseo de reconocimiento.

Factores extrínsecos relacionados con la satisfacción laboral

Supervisión

El comportamiento del supervisor es uno de los principales determinantes de la satisfacción laboral de todos los empleados. Realmente la relación no es simple. Los estudios han llegado a la conclusión de que los empleados con supervisores más tolerantes y considerados están más satisfechos que con supervisores indiferentes, autoritarios o discrepantes hacia los subordinados (Márquez M. , 2001)

Maxwelle (1996) afirma que la mejor manera de ganar y conservar la lealtad del personal es mostrar interés y preocupación por ellos mediante acciones. Un estudio realizado por la consultora Otto Walter España (Díaz A. , 2004) puso de relieve que las posibilidades de desarrollo profesional y la calidad de la relación con el jefe son los dos factores más importantes para que el empleado no deje la empresa en la que trabaja. Esto no implica, según la teoría de Herzberg y sus colaboradores, que estén satisfechos los trabajadores, pero son razones por las cuales podrían estarlo.

Salazar (2001) señala que el apoyo e interacciones con los supervisores o facilitadores están vinculados con la satisfacción en el trabajo en general. Denny (2001) dice que quienes se dedican a supervisar a otros tienen muchas cosas que controlar, como sus sentimientos personales acerca de sus subordinados. Algunas veces su rendimiento se ve afectado cuando el empleado siente que no le cae bien a su jefe, o que lo trata injustamente y mientras otros reciben un trato preferencial.

Condiciones laborales

A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que su ambiente les permita bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico y un adecuado diseño del lugar permitirán un buen desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado. (Márquez, 2001).

Robbins (2004) expone esta idea afirmando que la cultura organizacional de la empresa también considera todo ese sistema de valores y metas, que es percibido por el

trabajador y expresado a través del clima organizacional, el cual también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo.

Equidad en el trato laboral

Uribe (2006) menciona el caso Manpower, una empresa que tiene como misión asegurar la igualdad entre sus trabajadores, no importando si es mujer soltera, de determinada edad o sin hijos. Lo que realmente importa son las competencias y habilidades de las personas. Salazar (2002) encontró que sólo el 14% de las educadoras beliceñas opinaron no recibir el mismo trato de equidad en su salario en comparación con sus colegas varones. De la misma manera Delgado González (2005) declaró que la mayoría de los docentes opinó favorablemente con respecto al trato equitativo por parte de sus superiores.

Hagemann (2002) señala que lo más importante no es saber quiénes serían mejores en su trabajo, si los hombres o las mujeres, sino lograr un equilibrio entre los valores masculinos y femeninos. El mejor ambiente de trabajo se creará cuando haya una distribución justa de hombres y mujeres en todos los niveles.

Factores demográficos

Edad.

La razón por la cual la edad está asociada al nivel de satisfacción es en gran parte desconocida. Halloran y Bentosn, (citados en Hernández Sánchez, 2002) encontraron que existe una relación positiva entre la satisfacción laboral y la edad. Sin embargo, Hernández Sánchez (2002) señala que cuando el individuo inicia su vida laboral la encuentra nueva e interesante, mientras las exigencias de la organización son aún muy bajas, lo cual produce un buen desempeño y, en consecuencia, un alto nivel de satisfacción.

Mientras se avanza en edad el trabajo se vuelve rutinario y las exigencias son cada vez mayores, con lo que disminuyen el desempeño y el nivel de satisfacción. A partir de los 30 años el individuo tiene la oportunidad de tener oficios más ricos, lograr mejores niveles de desempeño y un mayor nivel de satisfacción laboral. Hacia los 60 años la persona experimenta un declive en sus capacidades, hace un menor esfuerzo al ejecutar su trabajo y, por ende, decae su desempeño y su satisfacción disminuye.

Género.

Hernández Sánchez (2002) dice sobre el género que en Estados Unidos algunas investigaciones han demostrado que las mujeres están más felices con su trabajo mientras otras demuestran lo contrario. Los hombres al parecer no muestran interés absoluto en ciertos aspectos del trabajo. A las mujeres les gusta tener un buen jefe y sentir gusto por su trabajo, mientras los hombres con desventajas se preocupan más por la oportunidad de demostrar su utilidad y contar con un trabajo seguro.

Por otro lado, las mujeres sienten más interés por la calidad de las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo. La misma autora, en un estudio realizado en la empresa textil de Lima, Perú, presenta que los varones manifestaron mayor satisfacción laboral que las mujeres, aunque en cuanto al nivel de instrucción no se observaron diferencias significativas. Cabe decir que dependiendo el tipo de trabajo de la mujer o el hombre puede ser su satisfacción

Hagemann (2002) afirma que las mujeres que ocupan los niveles inferiores de la jerarquía son más abiertas, muestran mayor interés en las relaciones interpersonales, menos conciencia del prestigio y están más orientadas hacia las labores que los hombres. Pero esta diferencia reduce las posibilidades de ascenso en la carrera de las mujeres. Por ende, para ascender, muchas mujeres adoptan los esquemas y reglas de conducta de los hombres.

Estado civil.

Robbins (2004) señala que los trabajadores casados están más satisfechos en sus labores que los empleados que son solteros. Por el contrario, Delgado González (2005) y Salazar (2001) concuerdan en que el estado civil no tiene efectos significativos en la satisfacción laboral docente.

Años de experiencia.

Hernández Sánchez (2002) comenta que cuando se inicia un trabajo el nivel de satisfacción es alto y el desempeño bueno. La autora menciona un estudio realizado en 1975 con gerentes, en el que se encontró que la variable años de servicio representó algo significativo en la satisfacción laboral y que ésta va decreciendo a partir de los diez años de servicio.

Nivel de estudios.

Hernández Sánchez (2002) menciona que varias investigaciones han comprobado que mientras más alto sea el nivel de estudios se experimenta más satisfacción general con el trabajo. Es posible que por ello los empleados consigan puestos más interesantes y de mayor autonomía, que ofrecen mejores oportunidades de satisfacer las necesidades de crecimiento.

Nivel de enseñanza.

Mientras más compleja sea la ocupación del trabajador, mayor será el nivel de satisfacción. Se puede decir entonces que los empleados en niveles de enseñanza más bajos tienden a lograr un nivel más bajo de satisfacción en el trabajo. Dunnette (1982) citado por Hernández Sánchez (2002) dijo en términos generales, a un nivel superior de ocupación corresponde una mayor oportunidad de atender a las necesidades motivadoras (factores de la teoría dual de Herzberg) y más autonomía, interés y responsabilidad.

Jornada de trabajo.

Lilja & Hamalainen (2001), en su estudio acerca del trabajo, resaltaron que el grupo que trabaja jornada completa desean reducir el número de horas de trabajo semanales. En cambio, las personas que trabajan tiempo parcial desean incrementar sus horas de trabajo. La satisfacción con la jornada laboral puede ser un factor que contribuya a retener a las personas en el mercado laboral. Es probable que aquellos empleados cuya jornada laboral se adapta mejor a sus circunstancias personales permanezcan más tiempo en el mercado laboral que otros.

2.4.2 Segundo modelo teórico. Teorías de proceso

Planteado por Porter y Lawler, concibe que la satisfacción laboral en función de las discrepancias percibidas por el individuo entre lo que él cree que debe darle el trabajo y lo realmente obtenido como producto o gratificación. Son variables (expectativas, valores, necesidades, etc.) que se combinan para producir satisfacción laboral.

Se basan en los diferentes mecanismos de activación del proceso motivacional, tratando de explicar y describir los tres pasos siguientes: generación del deseo, desarrollo de expectativas y recompensa y, por último, forma en que los resultados obtenidos influyen en los niveles posteriores de motivación y satisfacción, es decir, todos son aspectos dinámicos. Mencionan factores como la elección, los valores, las intenciones, la comparación social, las metas, etc.

Intentan comprender los procesos cognoscitivos que dan al comportamiento una dirección y propósito definidos. Esto es, pretenden determinar “cómo se genera, dirige y mantiene el mecanismo de un comportamiento determinado” (Claver & Gascó, 1996). Aquí, en lugar de destacar el contenido de las necesidades y su fuerza impulsora (perspectiva de contenido) se hace referencia a las expectativas, los valores, las

intenciones o las atribuciones que realizan las personas sobre sí mismas o sobre los otros. Entre ellas cabe destacar.

- a) la *“teoría de las expectativas”* de Vroom V. H.(1964) y Porter & Lawler (1968),
- b) la *“teoría de la equidad”* de Adams (1965),
- c) la *“teoría del establecimiento de metas”* Locke & Henne (1986) y Locke & Latham (1990)
- d) Teoría de la discrepancia (Locke, 1969 y 1976)
- e) Teoría de los refuerzos (Skinner, 1971)
- f) Teoría de la Eficacia Personal (Bandura, 1997)

Los modelos de motivación que se engloban en este apartado, también denominados modelos “cognitivos”, no reemplazan a los esquemas basados en la satisfacción de las necesidades, pero aportan un complemento esencial, la idea de que el entorno de trabajo es percibido de manera específica por cada individuo y que en función de su percepción del mismo actuará de una forma u otra. Los modelos cognitivos parten de una idea muy simple: todos nosotros hacemos interpretaciones personales de la situación en la que trabajamos. Por tanto, toda motivación sería el fruto de un proceso doblemente subjetivo, en el sentido de que es función de características individuales, motivos, valores, necesidades y que, a la vez, también depende de la forma en que cada uno percibe y comprende las características de su entorno. En otras palabras, la motivación depende del proceso cognitivo propio de cada uno.

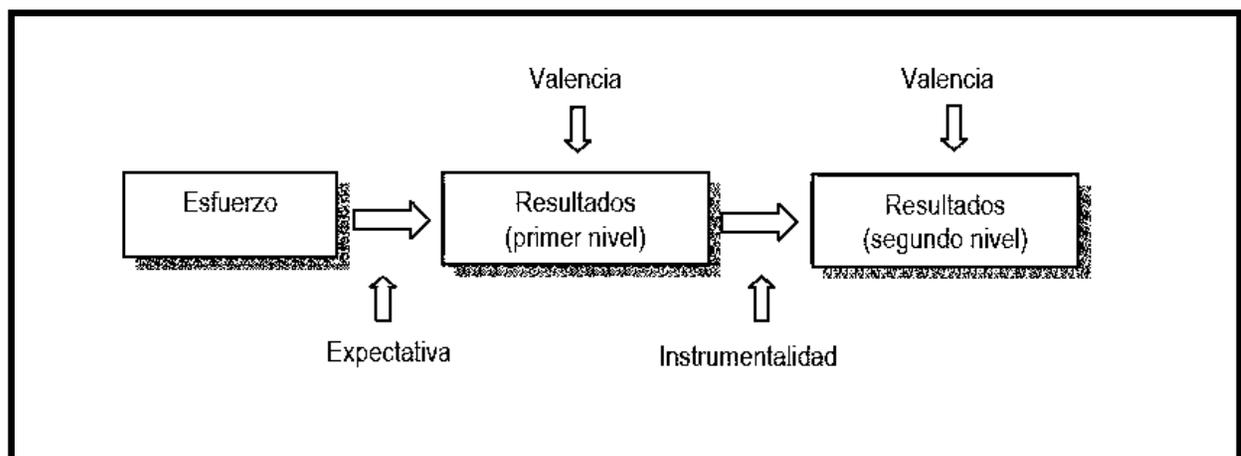
Según estas teorías, las aspiraciones y las necesidades de los individuos requieren, además, de otros mecanismos para activar el proceso que lleva a la búsqueda de su satisfacción, por lo que parten de un enfoque más universal. Así, no reemplazan a las teorías anteriores, sino que aportan un complemento esencial a las mismas, partiendo de la idea fundamental de que el entorno laboral es percibido de manera específica y, por tanto, diferente por cada empleado y que es dicha percepción la que le llevará a actuar de una manera u otra. Por tanto, este carácter subjetivo tiene dos vertientes, ya que depende de las características individuales, motivos, creencias, valores y

necesidades que tiene el individuo y, a su vez, también tiene relación con la forma en que éste percibe y comprende las características de su entorno.

2.4.2.1 Teoría de las expectativas de Vroom

Victor Vroom parte del concepto de valencia, o valor que un trabajador concede a las recompensas obtenidas en el trabajo, para proponer una teoría aplicable específicamente al contexto laboral. La teoría de las expectativas se adentra en la subjetividad y en la complejidad del proceso motivacional. Su fundamento nace de la consideración de que la fuerza de la motivación y, por tanto, el nivel de esfuerzo que un empleado quiere realizar, estará condicionado por una serie de cálculos subjetivos de probabilidad o de expectativa de ocurrencia de determinadas situaciones, aunque también tiene en cuenta el valor subjetivo que los individuos dan a las recompensas que les aportan las empresas por su esfuerzo. En otras palabras, las personas están motivadas para trabajar cuando esperan ser capaces de conseguir u obtener de sus trabajos las cosas que quieren. Esta teoría caracteriza a las personas como seres racionales, lógicos y cognitivos que piensan sobre lo que tienen que hacer para ser recompensados y sobre lo que significa para ellos esa recompensa antes de realizar sus trabajos.

Gráfico 10. Teoría de las Expectativas



Fuente: Leal, Román, & Alfaro (2004).

La teoría de las expectativas asume que la motivación es el resultado de tres tipos diferentes de creencias:

- 1) Expectativas (esfuerzo – resultado): la creencia de que el esfuerzo personal tendrá resultados en el rendimiento. En este cálculo probabilístico entra la percepción que tiene el trabajador de sus capacidades, de su potencialidad y de sus limitaciones, y también de la probabilidad de que los resultados se materialicen en su trabajo si realmente trabaja duro.
- 2) Instrumentalidad (resultado – recompensa): la creencia de que el rendimiento personal será recompensado. Es decir, la probabilidad subjetiva que el empleado atribuye a que si ha obtenido determinados resultados y rendimientos en el trabajo esto se verá premiado por la empresa turística con el tipo de recompensa deseado o prometido.
- 3) Valencia: el valor percibido de las recompensas. Se trata de la valoración que hace el empleado de las mismas de manera subjetiva y sujeta a cambios en el tiempo. Para algunos empleados es más importante el dinero, para otros el tiempo, para otros un ascenso y para otros pueden serlo las relaciones sociales dentro de la empresa y, además, esta importancia también puede tener valencias diferentes para la misma persona con el paso del tiempo, donde por ejemplo, se modifique su situación personal y/o familiar.

Desde estas premisas la teoría de la expectativa se basa en una función multiplicativa de los tres componentes. Por tanto, el supuesto multiplicativo de la teoría también implica que si uno de los componentes es cero el nivel de motivación será también cero. De esta forma, incluso si un empleado cree que su esfuerzo redundará en el rendimiento, el cuál tendrá como resultado la recompensa, la motivación será cero si la valencia de esta recompensa que espera recibir es percibida como nula.

La teoría de las expectativas concibe la motivación de forma muy realista, como simplemente uno de los diversos determinantes del rendimiento laboral. La motivación influye en el rendimiento laboral en combinación con las destrezas, las habilidades, las

características de personalidad, las percepciones de rol y las oportunidades de las personas. Quizás por ello, esta teoría es una de las más aceptadas (Robbins & Judge, 2009), y aunque tiene sus críticos, la mayoría de las evidencias le brindan su apoyo. Fue Victor Vroom quien expuso por primera vez, en 1964, el modelo cognitivo de la motivación en el trabajo y quien lo aplicó al análisis del esfuerzo dedicado a una tarea.

Su modelo se califica de “cognitivo” porque asume, ante todo, que cada individuo se comporta de manera racional, y que decide conscientemente dirigir su esfuerzo hacia actividades que prevé que le aportarán los resultados y las recompensas que desea obtener. Su modelo, por tanto, muestra grandes analogías con la teoría de la decisión, en la selección de alternativas, orientado a la maximización de la satisfacción.

Siguiendo a Aguirre, Castillo, & Tous (1999), sus proposiciones básicas son las siguientes:

1. Toda acción se asocia a un resultado concreto.
2. Todo resultado implica cierto grado de satisfacción-insatisfacción.
3. Cada comportamiento posible puede llevar asociado a priori una determinada expectativa respecto a sus resultados.
4. El individuo elige, de forma racional, aquel comportamiento cuyos resultados implican mayor satisfacción.

La teoría de las expectativas se basa en la siguiente serie de conceptos clave que se definen a continuación: resultado, expectativa, valencia e instrumentalidad:

Denominamos “resultados” a las consecuencias derivadas del trabajo de una persona, y puede haberlos de primer y de segundo nivel. Así, la consecución de determinado nivel de ejecución, entendido como el output producido medido en cantidad y calidad, sería un resultado de primer nivel derivado del trabajo. Los resultados de segundo nivel son las recompensas (resultados de carácter positivo) o penalizaciones (resultados negativos) que el trabajador recibe como consecuencia de alcanzar determinado nivel

de ejecución o meramente por realizar las actividades propias de determinado puesto de trabajo.

La “expectativa” es la percepción subjetiva que se tiene sobre la probabilidad de que un determinado esfuerzo será seguido de cierto resultado. Las expectativas se presentan en términos de probabilidades y, generalmente, su valor varía de cero a uno. De esta forma, si el empleado piensa que esforzándose no conseguirá el rendimiento deseado su expectativa será cero y si, por el contrario, tiene mucha confianza en que la tarea se realizará con éxito, la expectativa tendrá un valor de uno. La expectativa no sólo depende de la imagen que tenemos de nosotros mismos sino que, además, es el fruto de experiencias anteriores, de la confianza manifestada por los otros, de la convicción de disponer de las herramientas y del material necesario, etc.

La “valencia” es el valor subjetivo que cada sujeto asigna a un determinado resultado o la expresión del nivel de deseo que se tiene para alcanzar una meta. Cada uno asignamos a las cosas una valencia diferente en función del interés que sentimos por ellas, de nuestras preferencias o de nuestras necesidades. Por tanto, la valencia está íntimamente relacionada con la escala de valores particular de cada uno. Cuanto mayor sea la valencia que experimentamos hacia un resultado, mayor motivación tendremos para conseguirlo. En consecuencia, los valores de la valencia pueden variar desde +1, en el caso de que la persona sienta un gran deseo por obtener el resultado, a -1 si se prefiere no obtenerlo (gran aversión), pasando por cero cuando la persona es indiferente respecto a dicho resultado.

La “instrumentalidad” se refiere a la percepción del trabajador de que al conseguir determinado resultado de primer nivel obtendrá ciertos resultados de segundo nivel Genescá (1977). Representa la idea que tiene el trabajador acerca de las recompensas que recibirá cuando haya realizado el trabajo. Dicho de otra forma, es la medida en que el trabajador percibe que a un elevado rendimiento le seguirá una determinada recompensa. Si alguien está convencido de que un elevado rendimiento le va a proporcionar recompensas muy valoradas, redoblará sus esfuerzos con tal de conseguir

el grado de rendimiento necesario. Vroom propone concretar la instrumentalidad con un índice de probabilidad comprendido entre -1 (relación negativa entre el rendimiento y las recompensas) y +1 (fuerte relación entre rendimiento y recompensas), pasando por 0 (ninguna relación entre recompensa y resultados). No obstante, la conexión entre esfuerzo y recompensa final es un tanto incierta porque en toda situación existen tantas causas y efectos que el trabajador pocas veces estará completamente seguro de obtener una recompensa deseada después de una acción concreta.

La formulación definitiva de esta teoría sería la siguiente: “la tendencia de un individuo a actuar de una determinada manera depende de la probabilidad subjetiva de que su acto o comportamiento será seguido de un determinado resultado y del atractivo de ese resultado” (Leal, Román, & Alfaro, 2004)

Vroom también expresó su modelo matemáticamente mostrando que la “fuerza motivacional” o el poder motivador que tiene una persona para realizar cierto nivel de esfuerzo es una combinación multiplicativa de expectativas por valencia.

$$\text{Fuerza motivacional} = \text{Expectativa} \times \Sigma (\text{Valencias} \times \text{Instrumentalidades})$$

En resumen, de acuerdo con esta teoría, para que un individuo esté motivado a conseguir un elevado nivel de ejecución es preciso que: Perciba que tiene una elevada probabilidad de conseguirlo a través de sus propios esfuerzos.

- Perciba que es muy probable que consiguiéndolo obtendrá determinados resultados.
- Considere que tal combinación de resultados es la de mayor valencia positiva para él.

Porter y Lawler (1968) han completado el modelo de Vroom, teniendo en cuenta los siguientes factores:

-
- La aptitud o capacidad del individuo para realizar eficazmente una tarea.
 - La percepción del rol, es decir, la opinión que el sujeto tiene acerca del tipo de actividades y comportamientos que debe desarrollar para lograr un desempeño eficaz.
 - Variables organizativas o del contexto del trabajo, que escapan a su control pero que también influyen sobre la propia motivación, determinando la estimación de las valencias, instrumentalidades y expectativas.

Según Claver *et al.* (1996), la aplicación de esta teoría a la práctica empresarial exigiría:

- Determinar cuáles son las recompensas más valoradas por los trabajadores.
- Calcular el nivel de desempeño considerado aceptable y alcanzable para que los trabajadores sepan qué es lo que deben conseguir para recibir la recompensa y estén seguros de que es algo posible de lograr.
- Relacionar convenientemente la recompensa con el nivel de rendimiento previsto.
- Asegurarse de la adecuación de la recompensa al esfuerzo realizado.

El análisis de las críticas realizadas a la teoría muestra cierta controversia. Por una parte, algunos autores destacan que, de forma general, los resultados de las investigaciones destinadas a verificar el modelo de Vroom y los desarrollos aportados por Porter y Lawler han demostrado su validez (Spector, 2006) y (Lévy-Leboyer C. , 2003).

De hecho, existen trabajos que demuestran que el rendimiento sí está relacionado con los componentes individuales de la teoría, así como con su combinación multiplicativa. Por otra parte, hay autores que llegan a conclusiones contrarias al afirmar que la mayoría de estudios ha fracasado al replicar la metodología propuesta originalmente (Robbins S. , 2004) y que “parece ser que la combinación multiplicadora de los tres elementos es todavía objeto de discusión” (Leal, Román, & Alfaro, 2004).

Muchinsky (2000) llega incluso a afirmar que esta teoría funciona muy bien para aquellas personas que tienen una conducta con una base muy racional, pero que para aquellos que parecen estar motivados por factores no conscientes la teoría no se aplica tan bien.

En conclusión, esta teoría hace hincapié en la intensidad de la motivación, destacando la importancia de la apreciación individual. De acuerdo con ella, no cabe esperar validez de generalizaciones acerca de qué factores son motivadores y qué comportamientos se originarán como consecuencia, ya que cada sujeto percibe y vive este proceso de forma personal. Por eso, el modelo cognitivo permite recordar a los directivos que sólo hay que asignar una tarea a aquellos capaces de llevarla a cabo, por lo que deberán conocer cuál es el potencial de cada uno y cuáles son las exigencias de las tareas.

2.4.2.2 Teoría de la equidad

La teoría de la equidad supone que el desarrollo del proceso motivacional no se plantea en un individuo de forma absoluta sino en términos relativos. John Stacey Adams, máximo precursor de la misma, entiende la satisfacción-insatisfacción en el trabajo en términos de equilibrio- desequilibrio del individuo en perspectiva con otros individuos de la organización o fuera de ella. En concreto, la teoría de la equidad propone que un empleado esté motivado o no en su organización y, por lo tanto, estará dispuesto a hacer un mayor o menor esfuerzo en su trabajo, dependiendo del análisis que realizará del equilibrio entre su nivel de esfuerzo en comparación con sus compensaciones, por una parte, y el nivel de esfuerzo que realizarán terceros, que toma como referencia, en relación con las compensaciones que éstos reciben. De este modo, se produciría una falta de equidad si la persona percibe una desigual composición entre su contribución y resultados en comparación con los de otro. Por ello, ese individuo trata de reducir la desigualdad llegando a producir menos.

Gráfico 11. Modelo de la Teoría de la Equidad

$$\frac{\text{Resultados A}}{\text{Aportaciones A}} = \frac{\text{Resultados B}}{\text{Aportaciones B}} \rightarrow \text{EQUIDAD}$$

Fuente: Elaboración propia a partir de Delgado González M.(2003).

La comparación del ratio anterior (individuo VS referente), puede dar como resultado cualquier de los siguientes tres estados: sobrepago, infra-pago o pago equitativo.

- 1º Sobrepago: se trata de una inequidad que ocurre cuando la ratio resultados/aportaciones de un individuo es mayor que la ratio correspondiente de otra persona con la que se compara. Se supone que las personas sobre-pagadas se sienten *culpables* (no obstante, en la realidad empresarial se da relativamente poco este tipo de sentimientos, en las personas que se pueden encontrar objetivamente en esta situación). Entonces, para restablecer el equilibrio, el empleado desearía realizar un mayor nivel de esfuerzo, de forma que su relación bajara para llegar al nivel del tercero con quien se compara. Por tanto, sólo en caso de que los empleados entendieran que están sobre-pagados se encontrarían realmente motivados.

- 2º Infra-pago: se trata de una inequidad que tiene lugar cuando la ratio resultados/aportaciones de un individuo es menor que la ratio correspondiente de otra persona con la que se compara. Se supone que las personas en esta situación se sienten frustradas (la realidad es que muchas personas se sienten infra-beneficiadas). En este caso la teoría de la equidad señala que el empleado intentaría volver a la situación de equilibrio. Como no puede actuar sobre las variables que afectan al tercero (referente), para conseguir la equidad lo hace sobre su propio esfuerzo. En este caso, se esfuerza menos, con lo que su relación aumentará hasta alcanzar la comparación del tercero.

3º Pago equitativo: sucede cuando el ratio resultados/aportaciones de un individuo es igual que la ratio correspondiente de otra persona con la que se compara. Se supone que las personas pagadas equitativamente se sienten *satisfechas*. Así el individuo no se vería en la necesidad de emprender ninguna acción.

Respecto a quiénes son los terceros objeto de referencia para el trabajador, éstos pueden ser, en primer lugar, los compañeros de trabajo en su propia organización, con los cuales comparte un contexto laboral (equidad interna). En segundo lugar, también es normal tomar para la comparación a personas que realizan las mismas funciones en otras organizaciones, como antiguos compañeros de trabajo o estudio (equidad externa). En tercer lugar, también puede tomarse como referencia al propio trabajador que realiza el análisis en otros momentos de tiempo (comparación temporal de sí mismo).

En definitiva, la elección de la referencia se verá influida por la información que posea el trabajador acerca del referente, así como por el atractivo de éste. Esto ha llevado a estudiar cuatro variables moderadoras: género, antigüedad, nivel que se ocupe en la organización y años de educación o profesionalismo (Kulid & Ambrose, 1992).

Una parte importante de los esfuerzos de las empresas se centran en conseguir una distribución equitativa de las cargas de trabajo, en función de los resultados (recompensas) que obtiene el individuo. Esto forma parte de los objetivos de los departamentos y áreas de recursos humanos, pues de ello dependen en gran medida variables de gran importancia para las organizaciones como la eficacia, la productividad y el grado de motivación para desarrollar el trabajo.

Históricamente la teoría de la equidad se ha centrado en la *justicia distributiva*, que es la percibida por el trabajador en cuanto a la cantidad y asignación de recompensas entre los individuos. Pero se piensa cada vez más en la equidad desde el punto de vista de la *justicia organizacional*, a través de la cual la equidad se convierte en una percepción

general de lo que es adecuado en el lugar de trabajo. Los trabajadores perciben que sus organizaciones son ecuánimes cuando creen que los resultados que recibieron y la forma en la que fueron recibidos son correctos. Un elemento clave de ésta última, es la percepción que tiene el individuo de lo que es la equitativo.

Más allá de estos conceptos, la *justicia de procedimiento*, que es la que se percibe en el proceso utilizado para determinar la distribución de recompensas, cuyos dos elementos clave son el control del proceso y las explicaciones. La última y más reciente suma al concepto, es la *justicia de interacción*, que es la percepción que tiene el individuo del grado en que recibe un trato digno, comedido y respetuoso.

En definitiva, la teoría de la equidad entra en la complejidad y la subjetividad de los procesos de motivación poniendo de relieve la dificultad de los mismos, aunque señalando también puntos de referencia interesantes para marcar las políticas de la empresa (por ejemplo, indicando que las políticas salariales han de tener en cuenta, tanto cierto grado de justicia dentro de la organización turística, como ser competitivas respecto a otras organizaciones que se dediquen a la misma actividad).

La teoría de la equidad se debe a las aportaciones de Adams (1965) quien enfatiza, sobre todo, el proceso de comparación social que realizamos los seres humanos. Adams postula que el desencadenante del proceso de motivación está en la percepción de los individuos de la desigualdad o falta de equidad existente. En el contexto del trabajo, existe una percepción de desigualdad cuando un determinado sujeto estima que la relación entre las recompensas o “outputs” que recibe por la realización de su trabajo (remuneración, reconocimiento, prestigio, estatus, etc.) y los “inputs” que aporta al mismo (formación, esfuerzo físico y mental, voluntad, interés, compromiso, etc.) está desequilibrada.

El individuo percibe este posible equilibrio o desequilibrio de la relación “inputs/output” al comparar su situación con la de otros individuos en condiciones semejantes. Cuando el individuo advierte la falta de equidad experimenta una disonancia cognoscitiva; en

otros términos, una falta de armonía entre lo que percibe y lo que piensa que es correcto, justo y equitativo. Esta sensación de injusticia provocará una tensión que dará lugar a conductas que intentarán restablecer la equidad “teórica”. Las principales reacciones que la persona puede tener para reducir la tensión son las siguientes:

- Distorsionar la percepción de las compensaciones o contribuciones de una de las partes para reducir o eliminar las desigualdades.
- compensaciones cambiando así la razón entre ambas.
- Modificar sus propias contribuciones o compensaciones.
- Variar la persona o grupo de referencia.
- Cambiar de puesto o dejar la empresa.

Como indica Adams, la naturaleza de la respuesta elegida depende de varios factores propios a la situación, concretamente de la importancia de la desigualdad percibida, de las limitaciones situacionales y de la percepción de la situación por el propio individuo.

La realidad del mundo laboral es, sin duda, mucho más compleja que las simulaciones individuales gracias a las que se ha podido verificar el modelo de equidad. Además, hasta el momento, la mayoría de las investigaciones sobre la teoría de la equidad han estudiado únicamente la compensación económica, aunque ésta sea una de las muchas recompensas que se pueden obtener en el trabajo. En consecuencia, sabemos muy poco acerca de los efectos motivadores de la manipulación de otras recompensas. Destacable es también el hecho de que la mayoría de los estudios han encontrado un apoyo bastante fuerte para las predicciones de infra compensación pero poco apoyo para las de sobrecompensación.

Para terminar, podemos subrayar que la teoría deja sin aclarar algunas cuestiones centrales:

- No se sabe muy bien cómo el individuo elige los referentes con quienes establece comparaciones.

-
- En situaciones complejas puede resultar muy complicado resumir y cuantificar adecuadamente las compensaciones y retribuciones.
 - Resulta difícil saber cómo y cuándo cambian las compensaciones y las contribuciones con el paso del tiempo.

Según Lévy-Leboyer (2003) la teoría de las expectativas y la de la equidad completan las concepciones de la motivación descritas en el apartado de las teorías de contenido, basadas únicamente en un análisis de las necesidades y valores. Pero tampoco son suficientes porque no tienen en cuenta la capacidad del ser humano para definir objetivos así como para diseñar los caminos para conseguirlos, anticipar las de sus acciones y elaborar una construcción simbólica de los acontecimientos. Son precisamente estos aspectos los que justifican el desarrollo de la teoría del establecimiento de metas que veremos en último lugar.

2.4.2.3 Teoría del establecimiento de objetivos

Edwin Locke, a finales de la década de los sesenta, propuso que las intenciones de trabajar por una meta eran una fuente importante de la motivación para el trabajo. Por tanto, señalaba que el establecimiento de metas incide directamente en las acciones de los individuos, orientan y conducen la actividad de los mismos hacia los resultados previstos por la organización. Es decir, las metas dicen al empleado lo que debe hacerse y cuánto esfuerzo necesita dedicar (Earley, Wojnaroski, & Prest, 1987). El individuo estará satisfecho o insatisfecho con el nivel de ejecución alcanzado en la medida en que se acerque al que se ha propuesto en sus metas.

La evidencia da mucho apoyo al valor que tiene el establecimiento de metas. Más aún, es posible afirmar que las metas específicas y cuantificables incrementan el desempeño, que las metas difíciles, cuando son aceptadas, dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles y que la retroalimentación y la participación en su diseño, generan un desempeño mejor que la ausencia de ellas

-
1. Las metas específicas producen un nivel más alto de esfuerzo que una meta planteada de manera genérica y no concreta. La especificidad de las metas en sí misma parece actuar como un estímulo interno. Los resultados de las investigaciones también confirman esta regla, que Locke explica subrayando que es más fácil y rápido sentirse satisfecho con los resultados de un objetivo vago que con otro preciso, lo cual lleva a la ineficiencia en el desempeño de la tarea.
 2. Las metas difíciles, si son aceptadas, serán motivadores hacia la elevación del nivel de desempeño. No obstante, es lógico suponer que cuanto más fáciles sean, más probable será que se acepten, pero esto no garantiza la eficiencia. La dificultad juega un papel motivador porque aceptar un objetivo difícil moviliza más y obliga a perseverar durante más tiempo, para la consecución de la meta propuesta, que si se tratará de una meta fácil de conseguir. Además, la satisfacción que se alcanza con la consecución de metas de elevado nivel es más intensa que cuando el nivel es menor o nimio. Además las metas difíciles centran y concretan nuestra atención.

Por último, las metas difíciles nos llevan a descubrir estrategias que nos auxilian para realizar el trabajo o la tarea en la forma más eficaz.

3. La retroalimentación conduce a un mejor desempeño que el logrado en su ausencia. Así, las personas lo hacen mejor cuando reciben *feedback* sobre lo bien que se dirigen a sus metas, porque esto las ayuda a identificar las discrepancias entre lo que han hecho y lo que quisieran hacer, actuando como una especie de guía.

De hecho, la meta y la retroalimentación no son eficaces de manera aislada. Sin meta resulta imposible evaluar el rendimiento y, sin *feedback* no hay resultados evaluables y, por tanto, nada que guíe el esfuerzo y la acción.

Pero no toda retroalimentación tiene el mismo poder, ya que la autogenerada, es decir, cuando el individuo es capaz de vigilar su propio avance, tiene un efecto motivador más efectivo, que la retroalimentación que se genera de manera externa.

-
4. Por su parte, la participación en la fijación de las metas determina un resultado diferenciado sustancialmente mayor que cuando éstas son fijadas externamente y “solo” aceptadas por el individuo. Una ventaja destacable de la participación la podemos ver en que se trata de una característica deseable para el trabajo y, en algunas evidencias, dicha participación supone un crecimiento de la motivación, lo cual supone el aumento de la implicación y, con ella, se obtienen unos resultados más adecuados. Si no se usa la participación, entonces la importancia de la meta debe ser explicada de manera más clara a través de la asignación individual de metas (Locke E. A., 1997).

La aplicación práctica directiva de la teoría del establecimiento de metas es concretada a través de la llamada “dirección por objetivos”, donde se pone énfasis en el hecho de establecer de manera participativa metas que sean tangibles, verificables y mensurables. Muchas organizaciones consideran este sistema de gestión como una filosofía que busca mejorar la optimización de la acción directiva, transformando las necesidades objetivas de la organización en output que corresponden a los objetivos de la organización. Hay cuatro componentes comunes fundamentales para el éxito de la dirección por objetivos.

Estos son el establecimiento de metas, la participación en la toma de decisiones (incluida las metas u objetivos), un periodo de tiempo explícito y la retroalimentación sobre el desempeño. Como vemos son la base fundamental de la teoría del establecimiento de metas que, como teoría motivacional, está siendo considerada como una de las más influyentes en el ámbito motivacional laboral.

El análisis del papel motivador que pueden desempeñar los objetivos ha sido llevado a cabo durante varias décadas, sobre todo, por Locke y sus colegas Locke & Latham (1990) y Locke & Henne (1986). La teoría del establecimiento de objetivos o metas ha contribuido a la comprensión del proceso mediante el cual las características de los

objetivos influyen en la motivación laboral y en el rendimiento y desempeño de los sujetos.

Siguiendo a Salanova, Hontagas, & Peiró (2002), podemos definir el objetivo como aquel resultado que conscientemente se quiere conseguir; es decir, la anticipación de una situación futura. Locke y Henne (1986), también definen el concepto y subrayan que "... goals are closer to action than either needs or values. Thus goals should predict and explain behavior... better than needs or values, even though a full explanation of action would involve all three" ("... Los objetivos están más cerca de la acción que cualquiera de las necesidades o valores. Así, los objetivos deben predecir y explicar el comportamiento... mejor que las necesidades o valores, aunque una explicación completa de la acción implicaría a los tres ").

Los mecanismos a través de los cuales los objetivos provocan un aumento del rendimiento son principalmente motivacionales y se corresponden con tres atributos de la acción motivada: activación o intensidad, elección o dirección y duración o persistencia. Los objetivos influyen en la activación por medio de la regulación de la intensidad del esfuerzo que el individuo dedica a la tarea, y afectan a su duración por la persistencia en su acción hasta que se consigue el objetivo. Asimismo, los objetivos afectan a la elección porque dirigen la atención del sujeto hacia las actividades relevantes para conseguir el objetivo, mientras que le llevan a ignorar las actividades irrelevantes.

Según esta teoría, los factores más relevantes para comprender el proceso motivacional de los objetivos son: la dificultad y especificidad de los objetivos, el mecanismo de funcionamiento, el "feedback", la implicación y compromiso, y el papel del dinero en el establecimiento de objetivos.

Diversos estudios han puesto de relieve que los objetivos difíciles, si son asumidos, conducen a mejores resultados en la ejecución que los objetivos fáciles. La dificultad juega un papel motivador porque aceptar un objetivo difícil moviliza más y obliga a

perseverar durante más tiempo que si se tratara de un objetivo fácil de conseguir. Además, la satisfacción que se espera obtener de los resultados es tanto más intensa cuanto más difícil se percibe el objetivo. Y, por último, el mismo hecho de proponerse un objetivo difícil representa un mensaje de confianza enviado por la persona que lo propone.

Es, en otros términos, una manera implícita de decir que se poseen los recursos necesarios para conseguir el objetivo, lo cual refuerza la propia imagen y estimula la motivación. Otro aspecto importante de los objetivos es el relacionado con la precisión con la que se define la dimensión de la acción a emprender. Así, un objetivo preciso suele ser motivador mientras que uno vago o ambiguo del tipo “haz lo que puedas” no lo es.

Los resultados de las investigaciones también confirman esta regla que Locke explica subrayando que es más fácil y rápido sentirse satisfecho con los resultados de un objetivo vago que con otro preciso y exigente; por lo tanto, es el objetivo preciso el que aumenta la motivación y mantiene el esfuerzo. Además, la diversidad de situaciones en las que el efecto de objetivos específicos se ha investigado permite afirmar que el papel de la especificidad del objetivo se puede generalizar a todas las culturas, tareas e individuos (Lévy-Leboyer C. , 2003).

La evidencia también apoya que la retroalimentación o “feedback” conduce a un mejor desempeño que el logrado en su ausencia. Esto ocurre porque la retroalimentación nos ayuda a identificar las discrepancias entre lo que hemos hecho y lo que queremos hacer; actuando como una especie de guía. De hecho, cuando las personas que han aceptado un objetivo difícil no reciben ninguna información acerca de su rendimiento o resultados, el efecto objetivo desaparece. Así, las investigaciones demuestran que ni el objetivo ni el “feedback” son realmente eficaces de manera aislada. El efecto motivador depende esencialmente de la posibilidad de comparar el “feedback” sobre los resultados con un estándar externo constituido por el objetivo. Sin objetivo resulta imposible evaluar el rendimiento; sin “feedback” no hay resultados evaluables y, por

tanto, nada que guíe el esfuerzo y la acción. Así mismo, cabe señalar que el “feedback” autogenerado es más efectivo, cuando se combina con los objetivos, que el “feedback” externo (Salanova, Hontagas, & Peiró, 2002).

Respecto al compromiso con los objetivos, hay que subrayar que resulta necesario para que afecte a la ejecución. La evidencia no es clara respecto a la superioridad de la participación en la fijación de objetivos frente a la mera asignación de los mismos. Pero una ventaja importante de la participación es que se incrementa la aceptación del objetivo y que, por tanto, los sujetos se sienten más comprometidos con su cumplimiento.

Otro aspecto a considerar con efecto modulador en la relación entre los objetivos y el rendimiento es el de la “auto eficacia”. La auto eficacia ha sido definida detalladamente por Bandura (1982) y hace referencia a la creencia que tiene el individuo de que es capaz de desempeñar una tarea o de alcanzar con éxito un resultado. En otras palabras, es la expectativa de eficacia personal que tenemos los seres humanos. Así, mientras mayor sea la auto eficacia de un sujeto, mayor seguridad tendrá respecto a su habilidad para realizar la tarea con éxito. La auto eficacia puede influir tanto en la decisión de iniciar una acción, como en el nivel de esfuerzo y persistencia de la conducta.

Es uno de los mecanismos que juegan un papel central en los procesos de autorregulación de la acción. Para obtener éxito en la ejecución, no basta con tener las habilidades necesarias, sino que se requiere tener una percepción clara de las propias capacidades para controlar el entorno y obtener los objetivos deseados. Precisamente por esto, personas con las mismas habilidades para realizar una tarea pueden ejecutarla mejor o peor, dependiendo de su auto eficacia, que determinará su motivación y la intensidad de su esfuerzo.

2.4.2.4 Teoría de la discrepancia (Locke, 1969 y 1976)

La teoría de la discrepancia fue elaborada por Locke y parte del planteamiento de que la satisfacción laboral está en función de los valores laborales más importantes para la persona, que pueden ser obtenidos a través del propio trabajo y las necesidades de esa persona. En este sentido, Locke argumenta que los valores de una persona están ordenados en función de su importancia, de modo que cada persona mantiene una jerarquía de valores.

Las emociones son consideradas como la forma con que se experimenta la obtención o la frustración de un valor dado. Del mismo modo, señala que la satisfacción laboral resulta de la percepción de que un puesto cumple o permite el cumplimiento de valores laborales importantes para la persona, condicionado al grado en que esos valores son congruentes con las necesidades de la persona.

Haciendo referencia al concepto de discrepancia, hay dos factores subjetivos que son fundamentales para la satisfacción laboral. El primero de ellos es la discrepancia entre la cantidad de una característica particular que la persona siente que tiene en el trabajo y la que le gustaría tener; el segundo factor es el grado de importancia personal o valor que el trabajador asigna a cada faceta del trabajo.

Gráfico 12. Teoría del Establecimiento de Objetivos



Fuente: Elaboración propia a partir de Locke & Latham (1990).

El modelo de Locke (1976) es muy semejante al de Lawler, aunque no se basa en la teoría de la equidad. Considera que el nivel de satisfacción del individuo es determinado por una comparación subjetiva entre:

a: lo que desea y aspira a conseguir con su trabajo

b: lo que ese individuo entiende que recibe realmente

Si $a > b$ el empleado percibe que sus aspiraciones superan a lo que efectivamente recibe, experimentando insatisfacción. Si $a \leq b$, el individuo obtiene lo mismo o más de lo que aspira, experimentando en este caso satisfacción.

2.4.2.5 Teoría de los refuerzos (Skinner, 1971)

Frederic Skinner afirma que todo individuo es producto de los estímulos que recibe del mundo exterior. La teoría del refuerzo está ligada a las teorías psicológicas conductistas y su planteamiento resumido plantea que el comportamiento está en función de sus consecuencias.

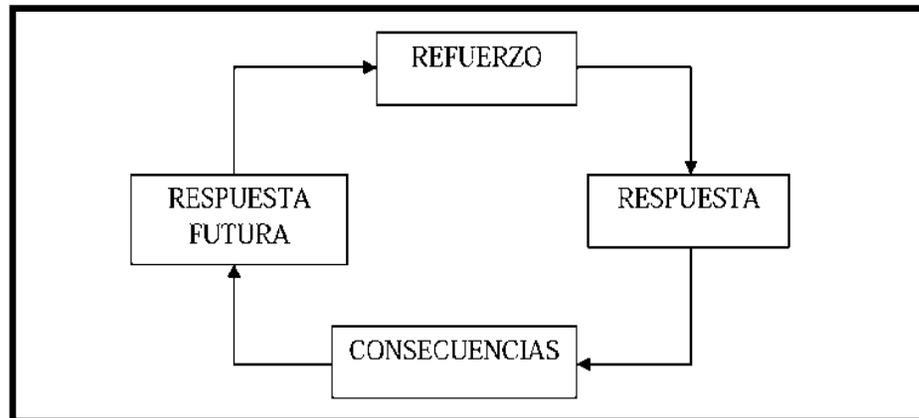
La aplicación directa de los principios de modificación de conducta a la situación laboral se centra en proporcionar procedimientos por los que se puede moldear y alterar el rendimiento humano. En el centro de la modificación de conducta está el concepto de contingencia del refuerzo. Las personas realizan ciertos actos laborales que están sujetos a las contingencias del refuerzo. Así, trabajan con un cierto grado de eficacia y cuando una determinada conducta produce una recompensa el rendimiento mejora.

El refuerzo positivo es un premio o algo agradable o deseado por el empleado y su fuerza se basa en la idea de que toda conducta apropiada de éste, que sea recompensada (carácter material, como el dinero o inmaterial, como el reconocimiento), hará que quiera repetirla en el futuro.

El refuerzo negativo está constituido por las amenazas de sanciones, castigos, etc., por conductas que no van en línea con los intereses de la organización. Estos refuerzos

negativos no aseguran que el trabajador vaya a comportarse de una forma correcta, ni que deje de hacer mal las cosas; a lo sumo, intentará evitar el castigo en el futuro mediante el aprendizaje.

Gráfico 13. Teoría del Refuerzo



Fuente: Elaboración Propia a partir de González Santa Cruz (2011).

La teoría del refuerzo aboga por el uso principal de los resultados positivos en el mundo de las organizaciones, limitando el uso de los refuerzos negativos, ya que los primeros están ligados principalmente a la motivación.

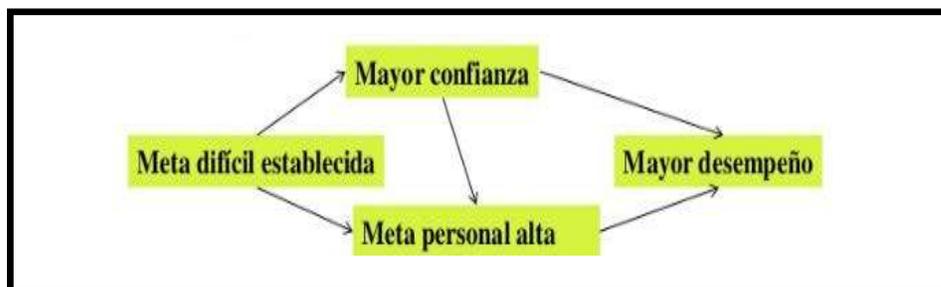
2.4.2.6 Teoría de la Eficacia Personal (Bandura, 1997)

Albert Bandura fundamenta su teoría en la convicción que tienen los individuos que son capaces de llevar a cabo una tarea. Cuanto mayor sea la eficacia de la persona, más confianza tendrá en sus propias capacidades para llevarla a cabo de manera exitosa. Así, en situaciones difíciles las personas con una eficacia personal baja probablemente disminuyan su esfuerzo o dejen de realizar su trabajo, mientras que los trabajadores con mayor eficacia personal tratarán con más ahínco de conseguir superar el desafío planteado.

Dada la importancia que tiene la eficacia personal en el desarrollo adecuado o no del trabajo, el autor plantea que existen cuatro maneras para aumentarla y que pueden ser tenidas en cuenta por los directivos (Bandura, 1997):

- a) Dominio de aprobación: se trata de la mejor fuente para conseguir eficacia personal y consiste en obtener experiencia en la tarea o en el trabajo. Es decir, si ya he realizado con éxito ese trabajo o tarea anteriormente, la confianza en volver a hacerlo de esta manera en el futuro será mayor.
- b) Modelo indirecto: relacionado con el aprendizaje social, ya que tiene que ver con el aumento de la confianza a través de la observación de alguien que haga la tarea o trabajo. Específicamente, observando a los compañeros, los trabajadores infieren sus actitudes hacia el trabajo y hacia facetas laborales específicas.
- c) Persuasión verbal: basada en el aumento de la confianza debido a que alguien convence al individuo de que tiene las aptitudes necesarias para realizar con éxito la tarea.
- d) Sacudida: por la que se incrementa la eficacia por llevar a un estado de energía que hace que la persona realice la tarea.

Gráfico 14. Modelo de la Teoría de la Eficacia Personal.



Fuente: Elaboración Propia a partir de López Maldonado (2010).

2.4.3 Tercer marco teórico. Ocurrencias Situacionales

Plantea que la satisfacción laboral es un producto de la combinación de variables (aportes que hace el individuo al trabajo, características organizacionales e individuales) que se relacionan entre sí.

Esta teoría contiene los modelos de:

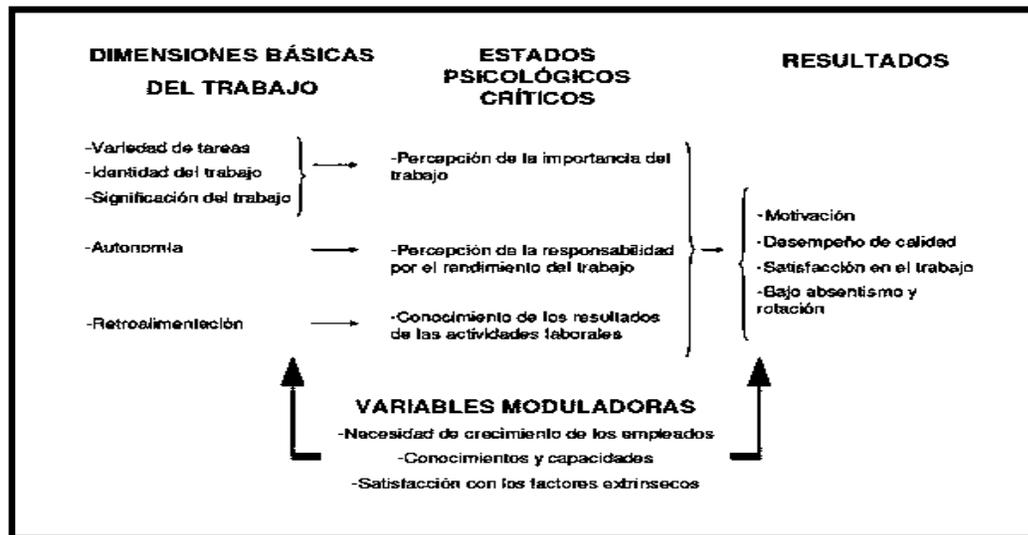
- a) Modelo de las características del trabajo
- b) Modelo interactivo
- c) Modelo de eventos situacionales.

2.4.2.7 Modelo de las Características del Trabajo Hackman & Oldham (1976).

J. Richard Hackman y Greg Oldham formularon una teoría para determinar la influencia, positiva o negativa, del enriquecimiento de puestos sobre la motivación, la satisfacción y el rendimiento de los trabajadores. Para ello analizaron sistemáticamente la sucesión de relaciones que se establecen desde la implantación o modificación de ciertos aspectos organizativos y sociales del trabajo hasta la obtención de una serie de resultados deseables a nivel individual de los trabajadores y a nivel organizacional.

A partir de los supuestos de Herzberg y de las investigaciones de Turner & Lawrence (1965), desarrollaron el modelo que establece la interacción entre una serie de características del puesto y unas diferencias individuales que influyen en los aspectos fundamentales de la prestación de trabajo.

Gráfico 15. Modelo de las Características del Trabajo.



Fuente: Hackman & Oldham, Work redesign (1980).

En este modelo se supone que las probabilidades de lograr estos resultados, personales y del trabajo, son mayores si los trabajadores presentan tres requisitos que denominaron *estados psicológicos críticos*:

1. Que el trabajador considere que su trabajo es importante o significativo.
2. Que el trabajador se sienta responsable del resultado obtenido o del nivel de ejecución alcanzado.
3. Que el trabajador tenga conocimiento de los resultados de su trabajo.

Es necesario que los tres *estados psicológicos críticos* estén presentes al mismo tiempo. Es decir, su combinación es multiplicativa, de tal forma que la ausencia de uno de ellos reduce de forma ostensible o anula la motivación interna. Partiendo de lo anterior, Hackman y Oldham proponen:

1. Un trabajador puede experimentar que su trabajo es importante o significativo de tres formas distintas:

- 1.1 La variedad (V) de capacidades o tareas que se desarrollan. Se refiere al grado en que el trabajo requiere que se realicen actividades diferentes, de modo que el

trabajador utilice cierto número de aptitudes y talentos. La actividad laboral si es variada, como ocurre en muchos trabajos en la hostelería, puede resultar motivadora y estimulante, mientras que la repetición continuada de un reducido número de tareas puede llevar al desinterés y apatía. Pero también hay que tener en cuenta que si la variedad aumenta de manera importante y supera las capacidades del individuo, también puede convertirse en foco de desmotivación.

1.2 La identidad (I) del trabajo o grado en que el puesto supone la realización de una parte entera e identificable del trabajo. Cuando un trabajador realiza el ciclo completo del trabajo para dar origen a un producto o servicio terminado o a una subunidad del mismo, está realizando un módulo de trabajo natural con un resultado identificable. Ver la globalidad del trabajo resulta motivador para las personas.

1.3 La significación (S) de la tarea o grado en que influye sobre otras personas ajenas o no a la organización. Se trata de reconocer el impacto que el puesto tiene sobre otras personas o sobre su bienestar, ya sea físico o psicológico. Como generador de motivación, la clave es que el trabajador piense que está haciendo algo importante para su empresa y para la sociedad. Cada una de estas dimensiones contribuyen de manera separada a que el empleado experimente que su trabajo es importante y su combinación, al contrario de lo que ocurriría con los tres *estados psicológicos críticos*, no es multiplicativa, sino aditiva. Por tanto, un nivel bajo de una dimensión de las tres citadas anteriormente puede compensarse e, incluso, superarse con un nivel alto en otra.

2. Un trabajador puede experimentar que es personalmente responsable de los resultados de su trabajo mediante:

2.1 La autonomía (A) o grado en que el trabajo proporciona libertad sustancial, independencia y discrecionalidad al individuo para que programe sus labores y determine los procedimientos por usar para llevarlo a cabo. La autodirección es la

característica distintiva del trabajo autónomo. Cuando existe autonomía el trabajador sentirá que los resultados de su trabajo dependen únicamente de su esfuerzo, iniciativa y decisión. A medida que la autonomía aumenta, los individuos tienden a sentir más responsabilidad personal en el éxito o en el fracaso.

3. Un trabajador puede conocer los resultados de su trabajo, o el nivel de ejecución alcanzado, si existe feedback o retroalimentación sobre el mismo:

3.1 La retroalimentación (R) que hace referencia al grado en que la ejecución de las actividades de trabajo, que requiere un puesto, da como resultado que el individuo obtenga información directa y clara sobre la eficacia de su desempeño. La retroalimentación es muy importante para los trabajadores, ya que al invertir una parte sustancial de su tiempo en su trabajo es lógico que deseen saber cómo lo están haciendo. Esta información sobre la eficiencia del desempeño puede provenir de otras personas, como los compañeros o los superiores y también del propio trabajo.

Dado que, como se ha señalado, para la existencia de una motivación interna alta es condición necesaria que estén los tres *estados psicológicos críticos*, y que la importancia experimentada del trabajo depende de la combinación aditiva de la variedad, la identidad y el significado, es posible la construcción de una fórmula que nos informe del potencial motivador de un puesto (Leal, Román, & Alfaro, 2004) y que se calcula de acuerdo con la expresión:

Así el Potencial Motivador del Puesto (PMP) constituye una medida global y sintética del grado en que un puesto está en disposición de procurar motivación interna o recompensas intrínsecas a su titular.

Por último, existen una serie de variables moduladoras individuales que influyen en el grado en que los *estados psicológicos críticos* contribuyen a los resultados. Entre ellas se encuentran la necesidad de crecimiento del empleado, el grado en que poseen las

capacidades que les permiten afrontar la complejidad del trabajo y la satisfacción mostrada con los factores extrínsecos al trabajo. De este modo, el modelo prevé que aquellos empleados más predispuestos a la búsqueda de desafíos y que poseen las habilidades y destrezas necesarias para obtener el éxito laboral, están más satisfechos y motivados en el desempeño del cargo.

Por tanto, el análisis de estas variables moduladoras sugiere que cuando los individuos no tienen la capacidad suficiente y/o no tienen necesidad de crecimiento y/o están insatisfechos con los factores de contexto será preferible ofrecerles trabajos con un potencial motivador bajo, ya que en este caso:

- Encontrarán mayor equilibrio entre las exigencias del puesto y sus capacidades.
- El trabajo se adaptará mejor a sus necesidades personales, que no son las de crecimiento.
- El trabajo será más simple, por lo que alcanzarán niveles aceptables de rendimiento y podrán reservar energía para abordar los problemas derivados de unas condiciones de trabajo insatisfactorias.

Las variables moduladoras pueden incidir por separado sobre la respuesta de las personas, pero son especialmente significativas cuando se presentan conjuntamente. En este sentido, el modelo sólo garantiza una alta motivación interna y sostenida, cuando el individuo es realmente competente en su trabajo, tiene una gran necesidad de crecimiento y está satisfecho con las condiciones laborales.

Este modelo ha sido escrupulosamente investigado y la mayor parte de las evidencias dan apoyo al marco teórico general: es decir, existe un conjunto múltiple de características del trabajo y éstas influyen en los eventos del comportamiento (recientemente, Judge, 2000). Sin embargo, parece que el modelo no funciona: es decir, se obtiene mejor potencial de motivación si se agregan las características que si se utiliza la fórmula completa antes reseñada. Pero en general, parece que los puestos que tienen los elementos intrínsecos de variedad, identidad, significación, autonomía y

retroalimentación son más satisfactorios y hacen que los empleados que los realizan tengan un desempeño mejor que los trabajadores que carecen de dichas características.

2.4.3.2. Modelo Interactivo Schneider (1985)

Se basa en las investigaciones referentes a la interacción dinámica entre personas y situaciones, según la cual no sólo el comportamiento depende de la persona y del contexto, sino que también el contexto es influido por las personas y sus comportamientos. La persona, entonces, no sólo se desarrolla buscando adaptar su trabajo a sus atributos personales, sino que es capaz de crear sus propias situaciones de trabajo.

La satisfacción, por tanto, no es producto exclusivamente del empleado o de la situación sino que es necesario articular la relación entre variables personales y contextuales en su estudio. Según Schneider, esta perspectiva interactiva sería la más adecuada para el análisis de la satisfacción laboral en tanto explica que determinados aspectos del trabajo puedan satisfacer a unos empleados y a otros no, o que en un mismo individuo la satisfacción cambie a lo largo del tiempo.

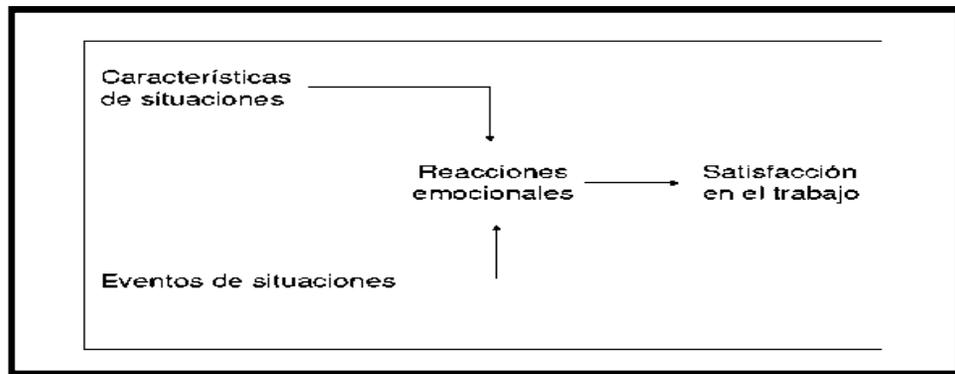
2.4.3.3. Teoría de los eventos de situaciones (Quarstein, McAfee, & Glassman (1992)

Según esta teoría, la satisfacción laboral proviene de las reacciones emocionales a dos tipos de factores:

- Las características de situaciones: son los aspectos laborales que la persona tiende a evaluar antes de aceptar el puesto; son importantes y le son comunicadas antes de ocuparlo. Además son fáciles de categorizar, pues presentan una cierta estabilidad en el tiempo, como por ejemplo, las oportunidades de promoción, la política de empresa, las condiciones de trabajo, el salario asociado, etc.

- Los eventos de situaciones: son facetas laborales que los trabajadores no evaluaron antes, sino que ocurren una vez que el trabajador ocupa el puesto, a menudo no son esperadas por él y pueden causar sorpresa al individuo; pueden ser positivas o negativas. Se refieren a aspectos transitorios y propios de cada momento. Ejemplos de eventos de este tipo serían la autonomía que presenta, la mayor o menor flexibilidad del horario, las relaciones con los compañeros, etc.

Gráfico 16. Modelo de la Teoría de los Eventos Situacionales.



Fuente: Santa Cruz (2010).

La satisfacción laboral es el resultado de las respuestas emocionales a la situación frente a la que el empleado se encuentre. En el caso de los eventos, esas respuestas presentan un difícil control, lo que explica que algunos individuos manifiesten una baja satisfacción con características de situaciones claramente mejores a las de otros.

2.5. Enfoque de Variables determinantes de la Satisfacción Laboral.

Como se puede observar en esta evolución de los estudios sobre la *satisfacción en el trabajo*, las variables que la conforman van cambiando a través del tiempo, ya que de forma natural las circunstancias se modifican día con día. Por ello, presentamos algunos de los modelos o enfoques más recientes sobre las variables que determinan la satisfacción laboral de los trabajadores.

2.5.1. Enfoque de variables de satisfacción Laboral de Kreitner y Kinicki (1995)

Las variables que componen la *satisfacción en el trabajo* de acuerdo a Kreitner & Kinicki, (1995), son: cumplimiento de necesidades, discrepancias, consecución de valores, equidad, componentes genéticos.

- *Cumplimiento de necesidades.* Propone que la satisfacción está determinada por el grado hasta el que las características de un trabajo permiten a un individuo cumplir sus necesidades. Aunque estos modelos generaron un alto grado de controversia, es aceptado generalmente que el cumplimiento de las necesidades se corresponde con la *satisfacción en el trabajo* Cranny, Smith, y Stone (en Kreitner y Kinicki 1995).
- *Discrepancias con las expectativas (contrato psicológico).* La satisfacción es el resultado de las expectativas logradas. Las expectativas cumplidas representan la diferencia entre lo que un individuo espera recibir de un trabajo, como un buen sueldo y oportunidades de ascenso, y lo que realmente recibe, Cuando las expectativas son mayores que lo que la gente recibe, la persona estará insatisfecha. Por el contrario, este modelo predice que el individuo estará satisfecho si obtiene resultados por encima de sus expectativas. Una reciente meta-análisis de 31 estudios que incluían a 17,241 personas demostró que las expectativas logradas estaban relacionadas de manera significativa con la satisfacción laboral, Wanous, Poland, Premark, y Davis en (Kreitner & Kinicki, 1995).
- *Consecución de valores.* La idea que subyace bajo la consecución de valores resulta de la percepción de que un trabajo permite el cumplimiento de los valores del trabajo importantes para el individuo, Locke (1976). En general, estas investigaciones respaldan de manera consistente la predicción de que el cumplimiento de los valores está relacionado positivamente con la satisfacción laboral.
- *Equidad.* La satisfacción es una función de lo justamente que se trata a un individuo en el trabajo. La satisfacción resulta de la percepción de uno mismo, de que los

resultados del trabajo, relativos a “outputs”, se comparan favorablemente con los significativos “inputs”/resultados de otro individuo.

- *Componentes genéticos (rasgos)*. En general, se puede observar que algunas personas parecen estar satisfechas por toda una variedad de circunstancias laborales, mientras que otros parecen estar siempre insatisfechos. Este modelo de satisfacción intenta explicar esta pauta. Es decir, el modelo rasgos/genéticos, está basado en la creencia de que la satisfacción laboral es en parte una función de los rasgos personales y de los factores genéticos. Como tal, este modelo implica que las diferencias individuales estables son tan importantes para explicar la *satisfacción en el trabajo* como lo son las características del entorno de trabajo.

2.5.2. Enfoque de variables de satisfacción Laboral de Hellriegel, Slocum y Woodman (1998)

Hellriegel, Slocum y Woodman (1998), consideran que quizá la actitud de mayor interés para el comportamiento organizacional es la actitud general hacia el trabajo o hacia un empleo, o sea la *satisfacción en el trabajo*. Afirman que son de interés particular para los gerentes las fuentes de *satisfacción en el trabajo*, pues muchas veces señalan acciones que pueden llevarse a cabo para mejorar este aspecto. Las relaciones, en ocasiones complejas, entre la *satisfacción en el trabajo* y el desempeño en él son de interés adicional para los gerentes. De hecho, los gerentes de las organizaciones de todo el mundo se preocupan por las actitudes de los trabajadores hacia el trabajo y la satisfacción que obtienen del mismo.

En ocasiones las personas consideran la *satisfacción en el trabajo* como un concepto aislado; es decir, una persona está o no está satisfecha con el trabajo. Sin embargo, en realidad se trata de una acumulación de actitudes hacia el trabajo relacionadas entre sí que corresponderían a diversos aspectos del empleo. Por ejemplo, una medición popular de la satisfacción en el trabajo, el índice descriptivo del trabajo, mide la satisfacción en términos de cinco variables específicas del empleo de una persona: la remuneración, los ascensos, la supervisión, el trabajo en sí mismo, los compañeros,

Hanish (en Hellriegel, Slocum y Woodman 1998). Es obvio que un empleado esté satisfecho con algunos aspectos y, al mismo tiempo, descontento con otros.

Las variables de satisfacción y descontento del trabajo varían de una persona a otra. Las variables que se consideraron importantes para muchos empleados incluyen el reto del trabajo, el grado de interés de las labores para la persona, el grado de actividad física necesaria, las características de las condiciones de trabajo, los tipos de estímulos que la organización brinda (por ejemplo el nivel de remuneración), la naturaleza de los compañeros de trabajo, la organización y administración de la compañía y las prestaciones adicionales.

A continuación se presenta la lista de variables y sus efectos.

- *El trabajo en sí:* El trabajo intelectualmente desafiante que el individuo es capaz de realizar con éxito es satisfactorio.
- *Exigencias físicas:* El trabajo cansado es insatisfactorio.
- *Interés personal:* El trabajo interesante desde el punto de vista personal es satisfactorio.
- *Estructura de gratificaciones:* Las gratificaciones que son equitativas y brindan retroalimentación precisa para el desempeño, son satisfactorias.
- *Condiciones físicas de trabajo:* La satisfacción depende de igualar las condiciones de trabajo con las necesidades físicas.
- *Logro de metas:* Las condiciones de trabajo que fomentan el logro de metas son satisfactorias.
- *Uno mismo:* La autoestima alta conduce a la satisfacción en el trabajo.
- *Otros en la organización:* Las personas se sentirán satisfechas con supervisores, compañeros de trabajo o subordinados que les ayuden a obtener gratificaciones. Las personas también estarán más satisfechas con colegas que ven las cosas en la misma forma que ellas.
- *Organización y administración:* Las personas estarán satisfechas con organizaciones que tienen políticas y procedimientos encaminados a ayudarles a

obtener gratificaciones. Las personas estarán descontentas con papeles incompatibles y/o ambiguos impuestos por la organización.

- *Prestaciones adicionales:* Para la mayoría de los trabajadores, las prestaciones no tienen una fuerte influencia sobre la satisfacción en el trabajo.

Un alcance importante de las relaciones sugeridas es que quizá la satisfacción en el trabajo debe considerarse sobre todo una experiencia de trabajo de la persona. Por lo tanto, altos niveles de descontento tal vez señalen a los gerentes la existencia de problemas, por ejemplo con las condiciones de trabajo de la planta, el sistema de gratificaciones de la organización o el papel del empleado en la organización.

2.5.3. Enfoque de variables de satisfacción Laboral de Davis, y Newstrom (2001).

La *satisfacción en el trabajo* es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con relación al trabajo. Es una actitud afectiva, una sensación de relativo agrado o desagrado por algo (un empleado satisfecho, por ejemplo, puede comentar: “Me gusta mucho tener muchas cosas distintas que hacer”). Existe una diferencia importante entre estas sensaciones de satisfacción relativas al trabajo y otros dos elementos de las actitudes de los empleados.

El mismo empleado puede tener una respuesta intelectual a su trabajo, expresada mediante la idea objetiva (supuesto) de que “mi trabajo es muy complejo”. En otras ocasiones el empleado puede externar a un compañero sus intenciones conductuales (“Dejaré este empleo en tres meses”). En consecuencia, las actitudes se componen de sensaciones, ideas e intenciones de actuar.

Para ellos la *satisfacción en el trabajo* suele referirse a las actitudes de un solo empleado. Sin embargo la vigilancia de la moral de un grupo es especialmente importante, ya que es común que los individuos asuman las claves sociales de sus compañeros de trabajo y adapten sus actitudes a las del grupo. Igualmente consideran

que la *satisfacción en el trabajo* puede concebirse como una actitud general o aplicarse a las diversas partes de la labor de un individuo.

Sin embargo, si se le considera sólo cómo una actitud general de un empleado, los administradores pueden ignorar algunas importantes excepciones ocultas al evaluar la satisfacción general de un empleado. Por lo tanto, los estudios de *satisfacción en el trabajo* toman en cuenta a menudo las diversas partes que se consideran importantes, ya que ciertas actitudes respecto del trabajo predisponen a un empleado a comportarse de ciertas maneras.

De acuerdo a estos autores Davis y Newstrom (2001), las variables más relevantes de la *satisfacción en el trabajo* son: la remuneración, el propio supervisor, la naturaleza de las tareas ejecutadas, los compañeros de trabajo o equipo de un empleado, y las condiciones de trabajo inmediatas

Dada la conveniencia de concebir la *satisfacción en el trabajo* como multidimensional, los administradores harán bien en no permitir que la satisfacción de un empleado en relación con un elemento compense su gran insatisfacción en relación, con otro mediante la combinación aritmética de ambas sensaciones en un índice promedio. La atención de los estudios al respecto, pueden dividirse últimamente entre los elementos directamente relacionados con el contenido laboral (la naturaleza del trabajo) y aquellos que forman parte del contexto laboral (el supervisor, los compañeros de trabajo y la organización).

- *Estabilidad de la satisfacción en el trabajo*: Las actitudes se adquieren por lo general tras un largo período. De igual manera, la satisfacción o insatisfacción laboral, surge a medida que un empleado obtiene cada vez más información sobre su centro de trabajo. Aun así, la *satisfacción en el trabajo* es dinámica, puesto que puede declinar aún más rápidamente de lo que se desarrolla. Los administradores no pueden establecer ahora las condiciones conducentes a una alta satisfacción y desentenderse de ellas después, porque las necesidades de los empleados pueden

fluctuar repentinamente. Los administradores deben prestar atención a las actitudes de los empleados constantemente.

- *Impacto del entorno:* La *satisfacción en el trabajo* es apenas una parte de la satisfacción en la vida. La naturaleza del entorno de un empleado fuera del trabajo influye directamente en sus sensaciones en el trabajo. De igual modo, puesto que el trabajo es parte importante de la vida de muchos empleados, la satisfacción laboral influye en la satisfacción vital general. El resultado es un efecto en cascada en ambas direcciones entre la satisfacción en el trabajo y la vida. En consecuencia, los gerentes deben vigilar no sólo el entorno laboral inmediato, sino también las actitudes de los empleados en otros aspectos de su vida.

2.5.4. Enfoque de variables de satisfacción Laboral de Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001).

La satisfacción en el trabajo es una actitud que los individuos tienen sobre sus trabajos. Es el resultado de sus percepciones acerca de sus trabajos, basados en las variables del entorno laboral; por ejemplo, estilo de supervisión, políticas y procedimientos, incorporación a grupos de trabajo, condiciones laborales y beneficios adicionales. Una gran cantidad de variables se ha asociado a la satisfacción laboral, pero cinco son los más importantes: pago, cargo, oportunidades de ascenso, supervisor, y compañeros.

- *Pago:* Es la cantidad de dinero recibido y la equidad del pago percibido.
- *Cargo:* Hasta qué punto las tareas del cargo se consideran interesantes y ofrecen oportunidades para aprender y para aceptar responsabilidades.
- *Oportunidades de ascenso:* La disponibilidad de oportunidades para avanzar.
- *Supervisor:* Las habilidades del supervisor para demostrar interés y preocupación por los empleados.
- *Compañeros:* Hasta qué punto los compañeros son amigables, competentes y prestan apoyo.

La principal razón para estudiar la *satisfacción en el trabajo* es poner a disposición de los gerentes ideas de cómo mejorar las actitudes de los empleados. Muchas organizaciones utilizan investigaciones sobre actitudes para determinar niveles de satisfacción laboral entre los empleados. Los estudios a escala nacional en el pasado indicaron, en general, que entre el 75 y el 80 por ciento de los trabajadores estaban conformes con sus trabajos.

2.6. Explicación de Variable de Satisfacción Laboral aplicados a nuestra Investigación.

Dentro de ésta revisión de literatura, se encontró a Robbins (2004) como el autor más actualizado y completo para efectos de la presente investigación, por lo tanto se tomó el modelo de variables determinantes para lograr la satisfacción en el trabajo de dicho autor, para aplicar a nuestro trabajo. Variables determinantes para que se logre la *satisfacción en el trabajo*:

2.6.1. Trabajo Desafiante.

Según Amorós Rodríguez (2007), un trabajo desafiante, es aquel trabajo que le exija al empleado la realización de un esfuerzo mental por realizarlo, será preferido por este, ya que podrá poner en práctica todas sus habilidades.

Mientras que para Cummings & Worley (2007), un trabajo desafiante incluye: el uso de múltiples habilidades más que la aplicación repetitiva de una sola, autonomía y retroalimentación acerca de los resultados de una actividad como una base de autorregulación a fin de generar oportunidades inmediatas que permitan desarrollar las capacidades humanas del trabajador.

Un trabajo desafiante se caracteriza por (Cummings & Worley, 2007):

- Tener estándares de desempeño que son razonables, medibles y de reto.
- Proveer un medio para que el trabajador aporte ideas y sean tomadas en cuenta.

-
- Tener cierto grado de dificultad y requiere el uso de habilidades diversas (entre más habilidades mejor.)
 - Estar diseñado de tal manera que el trabajador sepa lo que se espera de él y lo que ha logrado.
 - Permitir al colaborador realizar mejoras en la forma en que realiza su trabajo y tomar las decisiones que implica su puesto.
 - Incrementar conocimientos y habilidades para el trabajador.

2.6.1.1. Relación existente entre Desafío laboral y Satisfacción Laboral

Para Robbins S. (2004), los trabajadores tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades y que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando.

Estas características hacen que un puesto sea mentalmente desafiante. Los trabajos que tienen muy poco desafío provocan aburrimiento pero un reto demasiado grande crea frustración y sensación de fracaso. En condiciones de reto moderado, la mayoría de los trabajadores experimenta placer y satisfacción.

Para dailey (2003), la satisfacción laboral suele ser mayor en empleos que requieren mostrar creatividad, aplicar aptitudes personales y asumir riesgos. Los empleados que tienen mayor necesidad de logros se encuentran más satisfechos cuando sus trabajos requieren esfuerzo físico o intelectual. La existencia de un reto laboral hace que el empleado se sienta más comprometido, física e intelectualmente, con su trabajo. La existencia de un reto laboral puede dar inicio a estas situaciones.

Los trabajos que permiten a los empleados, utilizar sus propias aptitudes, conocimientos y opiniones significativas, contribuyen a la satisfacción laboral de los empleados en la organización. El enriquecimiento del trabajo y la autonomía de los empleados son dos componentes claves para que un empleo sea estimulante. (Durreco Sánchez & Echeverría Rivera, 2009).

Los empleos monótonos; es decir, aquellos que tienen muy poca variedad es probable que hagan surgir sentimientos de aburrimiento, de enfado y de tedio en los trabajadores que tienen que seguir desempeñando el trabajo y es probable que se reduzca la satisfacción con el empleo. (Bass, 1972)

Según El financiero (2008), si encontramos nuestro trabajo interesante, con sentido y retador, tendremos una alta satisfacción, que se reflejará en un alto grado de compromiso con la organización.

Además, es fundamental definir y dar seguimiento a objetivos claros, ligados a sistemas de evaluación de desempeño que den sentido racional al logro de resultados y crear y mantener esta cultura de resultados claros, excelencia y mejoramiento continuo donde todos entienden su rol en el éxito. (Garro Chavarría, 2008)

En otras palabras, se debe desarrollar al personal ofreciéndoles “tareas que los estiren al máximo.” En un proyecto que esté llevando sus habilidades al siguiente nivel – un proyecto fuera de su zona de confort. (Allen Scott, 2011).

Para las asignaciones que se tienen que “estirar”, se deben tener presentes dos variables. Primero, el trabajo debe ser algo retador, no sólo dar algo sólo por ponerlo a trabajar. Segundo, las asignaciones que se “estiran” deben darle a los miembros del equipo oportunidades de sacar nuevas habilidades, conductas y pensamientos. (Allen Scott, 2011). La realización, por ejemplo, de un trabajo desafiante para el cual se tiene las aptitudes necesarias, hace que la actividad sea, de por sí, satisfactoria. (Romero Perenete, 2005).

Del mismo modo, los estudios de Mc Carter & Schreyer (1998) se han enfocado en que la labor de las empresas en el mercado laboral para la mitad de la última década se ha venido desarrollando bajo la problemática de la retención del empleado como punto fundamental para las políticas aplicadas por los gerentes, destacándose las iniciativas para la retención de los empleado como:

-
- Trabajo desafiante: Los empleados necesitan retos laborales que los motiven, donde se vean obligados a desarrollar sus habilidades.
 - Trabajo personal interesante: Este aspecto está relacionado con el nivel de grado que tiene el trabajador hacia una tarea determinada, donde este se sentirá más satisfecho, si se le asignan proyectos que ellos encuentren interesantes personalmente.
 - Problemas de roles organizacionales: se genera cuando los empleados desconocen sus funciones y responsabilidades, y a la vez no cuentan con los recursos para cumplir con las tareas.

Según un artículo publicado por Gutiérrez, V. (2009): Los líderes que deseen que sus empleados trabajen fuerte deben:

- Proveer oportunidades de aprendizaje y de mejoramiento de sus habilidades. Descubra nuevos y mejores caminos que incentiven a sus empleados a hacer las cosas (por ejemplo, ofrecerles la posibilidad de capacitarse en diferentes áreas: atención al cliente, distintas áreas de la informática, etc.).

Además una publicación hecha por Innovación (2012) comentó que:

A todos nos ha pasado en algún momento que estamos tan absortos en una actividad, en un estado de plena atención, que luego miramos el reloj y no podemos creer todo el tiempo que ha pasado. Son 10 minutos o quizás un par de horas en que hemos estado en un espacio “atemporal” donde hemos ejecutado una actividad y la hemos terminado con una sensación de gratificación. A esta experiencia se le denomina “flujo”.

En una entrevista a la Revista Wired, Csikszentmihalyi(teoría de flujos), definió “flujo” como una dimensión donde se *“está completamente involucrado en una actividad satisfactoria. El ego desaparece. El tiempo vuela. Cada acción, movimiento y pensamiento sigue inevitablemente de la anterior, como tocar jazz. Todo el ser está involucrado, y está utilizando sus habilidades al máximo.*

Para algunos parecerá imposible, pero hay que declararlo: en el lugar de trabajo es posible vivir el Flujo y los estados de máxima creatividad. Los estudios de creatividad indican que los espacios físicos, organizacionales y sociales que permiten generar estos ambientes “atemporales” son los más indicados para desplegar todo el potencial creativo e innovador de las personas.

Hay muchos factores que favorecen la expresión de los momentos de flujo y creatividad en el trabajo. Siguiendo a Csikszentmihalyi subrayan dos de esos factores: el nivel de desafío que implica el trabajo versus la dificultad del mismo. Como se ve en el gráfico, la zona de FLUJO se puede alcanzar cuando desarrollamos una actividad que provee de un adecuado nivel de desafío y de dificultad acorde con nuestras habilidades.

Si la dificultad de una tarea es alta y nuestros niveles de habilidades son bajas, experimentamos ansiedad. En caso contrario, caemos en estados de aflojamiento y laxitud (encontramos “demasiado fácil” lo que hacemos). La experiencia del flujo, en consecuencia, es más intensa cuando el desafío es mayor y las competencias necesarias para abordarlos son mayores. La relación entre desafío de la tarea y competencias del individuo, además de producir la experiencia del flujo (cuando hay elevadas competencias para tareas altamente desafiantes), puede producir otros resultados cuando desafíos y competencias no se corresponden.

Así, Una baja competencia (pocas habilidades) frente a tareas moderadamente desafiantes produce preocupación. Una baja competencia frente a tareas muy desafiantes provoca ansiedad. Una elevada competencia frente a tareas escasamente desafiantes causa aburrimiento. Y, finalmente, una baja competencia frente a tareas escasamente desafiantes conduce a la apatía.

Si queremos lograr que nuestros trabajadores además de ser eficientes en lo que hacen, logren niveles de flujo y creatividad máximos, es necesario generar para ellos trabajos desafiantes acordes con sus habilidades. Pasamos gran parte de nuestro tiempo en el trabajo. Cada uno es responsable de generarse la mayor cantidad de flujo en diferentes actividades de su vida, pero naturalmente en el trabajo, hay elementos culturales y organizacionales que gestionados de forma adecuada permitirán convertir

nuestros espacios laborales en ámbitos donde las personas se realizan, viven el flujo y aportan con todo su potencial creativo para que sus empresas, emprendimientos y organizaciones crezcan junto con ellos. Para ello es necesario conocer el nivel de creatividad existente en sus personas y en sus organizaciones, para luego gestionar y provocar los cambios necesarios para lograr muchos ambientes pro-flujo, pro-creatividad, que son el motor de desarrollo tanto de personas como de las organizaciones y la sociedad en su conjunto.

Además, el grado de comprensión de los empleados acerca de lo que deben hacer influye en su satisfacción laboral. Cuando los empleados reciben retroalimentación sobre su desempeño, la claridad del trabajo mejora. Conceder a los empleados la oportunidad de participar en cuestiones laborales importantes aumenta la claridad del trabajo. Estos procesos sirven, además, para aumentar la confianza en sí mismos de los empleados, ya que les ayudan a creer en su capacidad para realizar un trabajo aceptable. De esta manera, se esfuerzan más, y su satisfacción laboral mejora. Los gerentes pueden hacer que este tipo de situaciones se mantenga si reconocen la importancia del reto laboral como elemento determinante de la satisfacción laboral (Dailey, 2003).

2.6.1.2. Estudios realizados sobre la relación entre la satisfacción laboral y el desafío laboral.

Bass (1972) menciona que “Los empleos monótonos, es decir, aquellos que tienen muy poca variedad, es probable que han surgido sentimientos de aburrimiento, de enfado y de tedio en los trabajadores que tienen que seguir desempeñando el trabajo, y es probable que se deduzca la satisfacción con el empleo”.

En la investigación realizada por de Vries, Cabrera, Vazquez, & Queen (2008), a estudiantes de distintas carreras universitarias, se concluyó en que existe una conexión entre un alto grado de satisfacción en el empleo cuando los puestos se componen de tareas variadas, le permiten al empleado juzgar el impacto de su desempeño y le otorgan autonomía en el trabajo lo cual concuerda con lo planteado por (Hackman y

Oldham, 1980; Loher, Noe, Moeller, & Fitzgerald, 1985). Por otro lado, altos diversidad de tareas ha sido encontrado en empleos gerenciales y profesionales con un alto nivel de calificación (Chiu & Chen, 2005; Gómez-Mejía & Balkin, 1994 y de igual manera Dunham (1984).

De igual manera coincidiendo con los resultados de Lansley (1996) y Styhre & Josephson (2006). Una variedad referida no solo a las tareas a realizar, sino a que como cada obra es única, los problemas a resolver son diferentes e irrepetibles, no llegan a cansar, obligan a pensar y son fuente de enriquecimiento y aprendizaje personal continuos a través del reciclaje y la actualización constantes. En definitiva, los participantes se refieren a la variedad o diversidad como concepto opuesto a la monotonía, la inercia, el aburrimiento o la rutina, consecuencias de la realización de una única tarea. Zhou (2004), identificó el factor “oportunidades para aprender cosas nuevas” como uno de los de mayor valencia para los profesionales de la construcción canadienses.

En tanto que para la investigación realizada por (Navarro, Llinares, & Montañana, 2010) a profesionales de la construcción se obtuvo que el 30% de los técnicos se mostraban satisfechos al pensar en el desafío cotidiano de su actividad laboral: el reto de enfrentarse a un problema técnico e intentar solucionarlo, de sacar adelante la obra con la colaboración de todo el equipo, el reto de detectar fallos, de negociar con las direcciones facultativas o de forma más llamativa: “cuando te llega un imposible hacerlo posible”. De hecho, algunas investigaciones también han identificado el reto al que se enfrentan los profesionales de la construcción en su trabajo como algo generador de satisfacción (Bowen, Cattell, Distiller, & Edwards, 2008; Asad & Dainty, 2005; Young , 1991).

Garrido López, Sesmero Ramos, & Pórtolés Pérez (2010), dice que existe una relación entre la satisfacción laboral y un trabajo desafiante ya que existe la posibilidad de cambio de actividad: debido principalmente a que el trabajador valora el poder evitar la monotonía en el trabajo cambiando de actividad cuando lo necesite. A su vez los que

creen que pueden cambiar de actividad también creen que tienen mayor posibilidad de promoción.

Vallarino Navarro (2007), al realizar una investigación en una empresa de servicios, donde el conocimiento es pieza clave, hace énfasis en que es más probable que la gente, a la cual le gusta su trabajo haga sugerencias de mejoras, y apoye la implementación de ideas. Una confianza indebida en tareas predefinidas, sin embargo, podría limitar el comportamiento innovador de los trabajadores, se ha demostrado que el desafío percibido en un trabajo es crucial para la creatividad del empleado. El trabajo desafiante tiene un efecto positivo sobre la satisfacción laboral de los trabajadores. Además recomienda Para incrementar el trabajo desafiante los gerentes deberían primero tomar conciencia del desafío actual del trabajo de sus subordinados.

Deberían informarse y consultar con frecuencia a sus subordinados sobre qué tipo de tareas les gustaría realizar, o estudiar la satisfacción de los empleados. Obviamente, al aclarar los roles y expectativas para las tareas diarias, el desafío percibido debería ser factor importante. Para este fin, puede ayudar a definir tareas de manera amplia y superpuesta. Una amplia experiencia laboral les permite a los trabajadores situar los problemas en un contexto amplio, y proponer ideas para mejoras.

2.6.2. Sistema Integral de Remuneraciones.

Los salarios son uno de los factores de mayor importancia en la vida económica y social de toda comunidad. Los trabajadores y sus familias dependen casi enteramente del salario para comer, vestirse, pagar el alquiler de la casa en que viven y subvenir a todas sus demás necesidades

El salario constituye el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas dentro de las organizaciones ofrecen su tiempo y esfuerzo, y a cambio reciben dinero, lo cual representa el intercambio de una

equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocas entre el empleado y el empleador.

De acuerdo a la publicación de Agüero & Carlos Martos (2009), el salario es la retribución en dinero o su equivalente pagado por el empleador al empleado en función del cargo que este ejerce y de los servicios que presta. Así, existen el salario directo: es aquel recibido exclusivamente como contraprestación del servicio en el cargo ocupado. El salario indirecto: es resultante de cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de servicios y beneficios sociales ofrecidos por la organización, incluye gratificaciones, premios, comisiones, propinas, incentivos.

La suma del salario directo y del salario indirecto constituyen la remuneración, es decir que la remuneración constituye todo cuanto el empleado recibe, directa e indirectamente, como consecuencia del trabajo que desarrolla en una organización en la cual cada función o cada cargo tienen su valor. Solo se puede remunerar con justicia y equidad a los ocupantes de un cargo si se conoce el valor de ese cargo con relación a los demás, y también a la situación del mercado.

La administración de salarios puede definirse “como el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización”. Estas estructuras de salarios deberán ser equitativas y justas con relación a:

- Los salarios con respecto a los demás cargos de la propia organización, buscándose entonces el equilibrio interno de estos salarios.
- Los salarios con respecto a los mismos cargos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo, buscándose entonces el equilibrio externo.

Para Rodríguez Domínguez & Álvarez (2002):

El coste de personal representa la remuneración del esfuerzo humano que se incorpora al proceso de elaboración del producto o de prestación de servicios, además de incurrir en los costes asociados con:

- La contribución de la empresa al mantenimiento del sistema de seguridad social, a los planes de pensiones, club social de la empresa, comedores y becas de estudio para los hijos de los trabajadores de la empresa.
- El disfrute de los períodos de descanso por el personal laboral de acuerdo con la legislación vigente (incluidos los convenios colectivos), tales como periodos de vacaciones, días festivos, permisos oficiales, enfermedad, etc.
- Pérdida de productividad ya que se supone que al comienzo de su actividad los trabajadores o empleados rinden menos, procesos de selección del personal, etc.

La empresa al establecer un sistema de remuneración debe de reunir las siguientes características: debe permitir compensar al trabajador por su esfuerzo, capacidad y responsabilidad, debe suponer un estímulo a la productividad del trabajos, debe de ser de fácil comprensión para el trabajador, debe de permitir a la gerencia controlar los costes de personal, no debe dificultar a la empresa el proceso de registro requerido para la elaboración de la nómina de cada uno de los trabajadores, ni el registro en el ámbito externo e interno de la empresa.

Los objetivos de los sistemas de remuneración según (Juárez Hernández, 2010) son:

1. Equidad interna.

El concepto de equidad interna tiene su fundamento en el precepto legal que establece que "a trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder también salario igual" y, como consecuencia racional, "a mayor trabajo, desempeñado también en igualdad de condiciones de puesto, jornada y condiciones de eficiencia, debe corresponder también mayor salario."

En otras palabras, la equidad interna es un equilibrio que percibe la persona entre sus aportaciones a los fines de la empresa y lo que considera una compensación justa a esas aportaciones, en comparación con lo que aportan y reciben las personas que trabajan a su alrededor.

2. Competitividad externa.

Es un hecho que diferentes empresas compiten por conseguir del mercado laboral el talento humano que exige su estrategia de negocio. Por tal motivo, con independencia de como sea la equidad interna de sus prácticas de remuneraciones, las empresas se ven en la necesidad de decidir un nivel de pago tal que les permita atraer, conservar y motivar al personal calificado que necesitan para conseguir los resultados que se plantean en su estrategia de negocio. Esta situación es, ni más ni menos, la que ocasiona que las empresas tengan que decidir un nivel de pago a su personal que sea competitivo con el nivel de pago que tienen otras empresas dentro de su entorno geográfico.

3. Estimular niveles superiores de desempeño en el personal.

Un esquema, o sistema de administración de las remuneraciones que permita crear un clima de equidad interna en la organización; que considere un nivel de compensación que resulte competitivo con mercado laboral que compite la empresa; que contemple un paquete de compensación que sea acorde con la composición del paquete promedio (sueldo, incentivos y prestaciones) que paga el mercado laboral de referencia de la empresa; y por último, pero no por menos importante, es fundamental que la empresa cuente con un procedimiento de medición del desempeño que le permita estimular mejores niveles de desempeño del personal.

Un buen sistema de evaluación de desempeño permite medir el rendimiento o la contribución del personal a la organización. Es necesario medir la contribución del personal a la organización para en función a ello mantener al personal o en caso que

estén rindiendo más allá del estándar incentivarlos por ese rendimiento. (Muñoz Santivañez, 2011).

Robbins (2004), recomienda que a los trabajadores se les debe recompensar con oportunidades educativas, capacitación, talleres de trabajo, asistencia a conferencias, que les permitan estar actualizados en su disciplina. Y formular preguntas y ocuparse de otras acciones que les demuestren que uno está sinceramente interesado en lo que ellos están haciendo”.

Una publicación de (Harald Solaas, Asociados, 2009) menciona que:

Un buen sistema de remuneraciones persigue dos objetivos.

- Remunerar de manera diferencial y equitativa a todos los empleados.
- Mantener una posición ante el mercado que permita la captación y retención de empleados.

Los sistemas de remuneraciones defectuosos inducen la codicia, el recelo, la falta de colaboración entre colegas y el logro de resultados limitados y de corto plazo en lugar de la genuina agregación de valor a la organización. Los buenos sistemas inducen confianza, respeto mutuo e integración a la organización. Hacen que la gente se dedique de lleno a su trabajo, en lugar de dispersar energía en defenderse de sentimientos de inequidad y proteger sus ingresos.

Elliott Jaques hizo un notable descubrimiento: la gente tiene un fuerte y vívido sentimiento tanto del nivel de trabajo del puesto que ejerce como de la remuneración que equitativamente le corresponde dentro de su zona económica. Este descubrimiento recibió el nombre de paga sentida como justa (*fair felt pay*). La función de un sistema de remuneraciones es lograr que el valor económico que reciben los empleados responda en el mayor grado posible a estos registros intuitivos. Existen validaciones del mayor rigor estadístico sobre los valores que la gente siente como justos en relación con el trabajo que realiza

El sistema de remuneraciones emplea diferenciales sobre dos variables principales:

- El nivel de trabajo del puesto ocupado.
- El nivel de desempeño de la persona en tal puesto.

En ocasiones es adecuado o necesario agregar otras variables, pero éstas cumplen una función secundaria.

La construcción de un sistema equitativo comprende las siguientes etapas:

1. Medir el nivel de trabajo de los puestos mediante el método del alcance-temporal de la discreción.
2. Agrupar los puestos de similar nivel de trabajo, cualquiera sea su pertenencia funcional, perfil técnico, recursos a cargo, etc.
3. Construir escalas de remuneraciones para cada uno de estos grupos. Estas escalas tienen valores monetarios mínimos y máximos y varios niveles diferenciados por una progresión porcentual.

El funcionamiento del sistema tiene los siguientes componentes:

1. El gerente directo hace la evaluación del desempeño de sus subordinados.
2. En reunión del gerente indirecto, o gerente del gerente, de los evaluados con sus subordinados directos que han hecho las evaluaciones, se examinan todos los resultados en conjunto. La función del gerente indirecto no es supervisar y corregir evaluaciones de personas en particular, sino asegurar que todos utilicen grados similares de estrictez.
3. La evaluación resultante determina directamente el nivel de remuneración dentro de la escala que corresponde al puesto del empleado.
4. El gerente directo comunica la evaluación de modo individual a cada subordinado, y la modificación en su remuneración si la hay.

De este modo, la clasificación del puesto en un grupo da cuenta del nivel de trabajo, y la evaluación del gerente directo del nivel de desempeño.

2.6.2.1. Relación entre un sistema integral de remuneraciones y la satisfacción laboral.

Hay muchos factores que contribuyen a que los trabajadores se encuentren a gusto en su trabajo. Un aspecto importante es el equilibrio entre trabajo y salario. Los salarios insuficientes desmotivan al trabajador. (abc.es, 2012)

Los empleados quieren sistemas de salario y políticas de ascenso justo, sin ambigüedades y acorde con sus expectativas. Cuando el salario se ve como justo con base en las demandas de trabajo, el nivel de habilidad del individuo y los estándares de salario de la comunidad, se favorece la satisfacción, aunque no todo mundo busca dinero. Mucha gente acepta con gusto menos dinero a cambio de trabajar en un área preferida, o en un trabajo menos demandante, o de tener mayor discreción en su puesto o de trabajar menos horas.

Pero la clave en el enlace del salario con la satisfacción no es la cantidad absoluta que se recibe, sino la percepción de justicia. De igual manera, los empleados buscan políticas y prácticas justas de ascenso. Las promociones buscan dar oportunidades para el crecimiento personal, más responsabilidades y ascenso en el estatus social.

Los sistemas de recompensas, el sueldo, así como la promoción, tienen gran importancia como factores de influencia y de determinación de la satisfacción laboral, ya que satisfacen una serie de necesidades fisiológicas del individuo; son símbolos del "status", significan reconocimiento y seguridad; proporcionan mayor libertad en la vida humana; y, por medio de ellos se pueden adquirir otros valores.

El dinero adquiere valor como resultado de su capacidad instrumental para obtener otros resultados; es decir, el dinero adquiere valor para la persona en la medida que este le sirve para adquirir aspectos como seguridad, prestigio tranquilidad, etc. Si las recompensas son justas y equitativas, entonces, se desarrolla una mayor *satisfacción*, porque los empleados sienten que reciben recompensas en proporción a su desempeño.

Por el contrario, si consideran las recompensas inadecuadas para el nivel de desempeño, tiende a surgir la *insatisfacción en el trabajo*, desarrollando en el trabajador un estado de tensión que intenta resolver ajustando su comportamiento que pueden afectar la productividad y producir el deterioro de la calidad del entorno laboral. (Mego Sarmiento, 2008).

Dailey (2003), dice que las recompensas extrínsecas e intrínsecas están relacionadas con la satisfacción laboral. Las recompensas extrínsecas son las que otorga la organización, según el desempeño y el esfuerzo de los empleados. Como ejemplos de este tipo de recompensas tenemos los aumentos salariales, los ascensos, los elogios y los reconocimientos por parte del supervisor, símbolos de estatus laboral y de seguridad laboral. Las recompensas intrínsecas son las que el empleado experimenta internamente. Por ejemplo, los sentimientos de competencia, el orgullo y la habilidad manual por un trabajo bien hecho pertenecen a esta clase de recompensas.

Estas se presentan a medida que se desarrolla el trabajo del empleado. Dado que tienen un efecto directo en cuanto a como se sienten los empleados, las recompensas intrínsecas son herramientas ´ útiles para mantener la motivación y el desempeño de la fuerza laboral. Ambos tipos de recompensa se relacionan estrechamente con la satisfacción laboral. La teoría que las enlaza se denomina teoría de la equidad. Esta teoría postula que los empleados comparan las recompensas que reciben con sus niveles de esfuerzo y de desempeño. Además, hacen estas comparaciones con respecto a las recompensas, el esfuerzo y el desempeño de otros empleados. Estas comparaciones se denominan 'comparaciones sociales' y llevan a los empleados a percibir la equidad o inequidad de una situación.

Para llevar a cabo esas comparaciones, un empleado selecciona generalmente a otro empleado con el cual puede compararse. Ese prójimo puede ser otro empleado, todos los empleados con una profesión en particular o determinados empleados de una organización similar. Si el resultado de estos 'juicios sociales' parece justo, el empleado

estará satisfecho con sus niveles de recompensa extrínseca e intrínseca. Si, por el contrario, el empleado concluye que la recompensa del sujeto elegido como comparación es superior a la suya, percibirá esta situación como una injusticia. Esta percepción de injusticia o inequidad representa un estado de desequilibrio psicológico. Para recuperar el equilibrio, la persona sólo puede hacer lo siguiente:

- 1) Reducir su esfuerzo y su desempeño,
- 2) Cambiar al sujeto de la comparación y utilizar esta vez a un compañero que resulte más apropiado,
- 3) Aumentar su esfuerzo y su desempeño con la esperanza de que aumente la recompensa o,
- 4) Acabar con el problema dejando el trabajo o pidiendo un traslado.

Estas comparaciones de equidad se realizan para todos los aspectos relacionados con la satisfacción laboral y para ambos tipos de recompensa. Los empleados realizan constantemente comparaciones de equidad. Por consiguiente, es necesario que los gerentes presten la debida atención a las tareas de supervisión, a los retos laborales, a la claridad del trabajo y a los incentivos, de manera que las expectativas de los empleados estén claras con respecto a las exigencias del puesto. Durante el proceso de participación, es posible crear comparaciones de equidad más razonables, que redunden en la mejora del nivel de satisfacción laboral.

En la medida que el personal percibe una discrepancia entre estos aspectos en la empresa, en esa misma medida se siente injustamente tratado y, en esas condiciones, es prácticamente imposible que canalice su energía en el trabajo; además que con esa insatisfacción contamina a las personas que trabajan a su alrededor, deteriorando de manera general la productividad y el clima organizacional, antes de abandonar la empresa. (Juárez Hernández, 2010)

De igual manera para Osorio & Pujol Vilallonga (2004), las dos teorías que mejor explican la relación "salario-satisfacción" son: la "teoría de la equidad" (J. S. Adams) y la "teoría de las expectativas" (V. Vroom, E. Lawler y otros).

La aplicación de la teoría de la equidad a la política retributiva sugiere que la remuneración es satisfactoria cuando el sujeto "percibe" que existe una relación de igualdad entre los dos términos de la siguiente ecuación, que surge del contraste entre su ratio "aportación/salario, con el de las otras personas con las que se compara, ya sean de la propia organización -equidad interna- o ajenas a la misma -equidad externa-.

Por el contrario, las situaciones de desigualdad dan lugar a la aparición de una tensión negativa que el empleado tiende a reducir buscando reequilibrar el balance entre ambos términos de la ecuación. Para ello utilizará diferentes estrategias, como veremos a continuación. Si el empleado percibe que la relación le perjudica (cree que cobra poco en función de lo que aporta), se producen sentimientos de injusticia y agravio comparativo que pueden dar lugar a reacciones como las siguientes:

- Abandonar la empresa.
- Presionar para obtener un incremento de salario.
- Reducir su rendimiento.
- Aumentar el absentismo.
- Desarrollar otros comportamientos que perjudiquen los intereses de la empresa.

Si percibe que la relación le favorece, especialmente en términos de equidad interna, se producen normalmente sentimientos de incomodidad e inseguridad (temor a perder el empleo), con las consiguientes posibles reacciones compensatorias:

- Sobreestimar su aportación.
- Subestimar la aportación del "otro".
- Sobreestimar la remuneración del "otro", si la opacidad del sistema lo permite.
- Incrementar su rendimiento.

Como se puede apreciar, algunas de estas reacciones no suponen cambios reales de comportamiento, sino simples distorsiones de la percepción (subestimar, sobreestimar). Ello es así porque, desde el punto de vista motivacional, lo que cuenta es la percepción que de la realidad tiene el sujeto, no la realidad objetiva en sí misma. Por este motivo son tan importantes la información y la comunicación: un sistema retributivo razonablemente equitativo puede ser percibido como injusto y falta de equidad si falla la comunicación o no hay transparencia informativa.

Por otro lado, la aplicación de la teoría de las expectativas a la política retributiva sugiere que la remuneración tendrá un efecto satisfactor en la medida en que se den las siguientes premisas:

- El empleado debe percibir que incrementando su esfuerzo mejorará sus resultados (instrumentalidad).
- El empleado debe percibir que mejorando sus resultados obtendrá una mayor recompensa (expectativa).
- La recompensa debe ser importante para él empleado en su escala de valores (valencia).

La consideración de los principios de la teoría de las expectativas es esencial cuando se diseña el sistema retributivo, especialmente en lo concerniente a los criterios de remuneración (cómo y en función de qué se paga).

La incidencia de la percepción subjetiva es tan importante en el terreno de la satisfacción, por lo que la existencia de un buen plan de información y comunicación se convierte en una condición imprescindible. Por ejemplo, si los empleados no entienden cómo funciona el sistema de incentivos, difícilmente percibirán la relación entre resultado y recompensa y, en consecuencia, el efecto motivador pretendido puede quedar totalmente devaluado.

Lloréns Montes & Senise Barrio (2006), agregan la Teoría de la Comparación Social (Adams, 1965; Lawler, 1971) y la Teoría de la Discrepancia (Locke, 1969), para explicar la relación entre la satisfacción salarial y la satisfacción laboral; y explica en ellas lo siguiente:

Mientras que para la Teoría de la Comparación Social, se parte de la idea de que la satisfacción salarial está determinada por un proceso de evaluación donde el salario real de cada individuo es comparado simultáneamente con varios estándares, siendo, por tanto, las variables de percepción las más significativas, puesto que determinan las creencias de cada individuo sobre lo que recibe o lo que debe recibir en comparación con otros. Este enfoque demuestra que la satisfacción está influida por las experiencias desarrolladas por otras personas que operan dentro de nuestro propio contexto social.

Y la Teoría de la Discrepancia determina que la satisfacción salarial viene establecida por la comparación entre la percepción que existe sobre el nivel salarial que debe recibirse y el que realmente se recibe por los individuos que pertenecen a una organización determinada.

Finalmente, Heneman & Schwab (1985) amplían la visión sobre la satisfacción salarial definiéndola como un concepto multidimensional, en la que destacan cuatro grandes dimensiones como condicionantes de la misma:

1. Satisfacción con el nivel salarial, que es el grado de satisfacción percibida con el salario directo que el trabajador recibe.
2. Satisfacción percibida frente a cambios en los niveles salariales.
3. Satisfacción con la estructura/administración salarial: viene determinada por la adecuación de los sistemas de distribución y la jerarquía salarial interna.
4. Satisfacción con los beneficios o retribuciones indirectas recibidas por el asalariado.

2.6.2.2. Estudios realizados sobre la relación existente entre un sistema integral de remuneraciones y la satisfacción laboral.

La relación directa entre el ingreso y la satisfacción con el empleo está ampliamente documentada en la literatura: entre mejor salario, más satisfacción (Pascarella & Terenzini, 2005). Un estudio de 2,215 egresados de 30 instituciones de educación superior en los Estados Unidos de Norteamérica encontró que el ingreso tenía una influencia directa e indirecta sobre tres ámbitos de satisfacción: la autonomía en el trabajo, el desarrollo personal y las características financieras (Wolniak & Pascarella, 2005). La misma regla parece operar en otros países (Vila, Garcia-Aracil, & Mora, 2007) usaron datos de más de 30 mil estudiantes en la Unión Europea y encontraron significantes impactos por la vía del salario, incluso controlando por factores personales, del trabajo.

Dentro de la investigación de Millán Vázquez de la Torre, López-Guzmán Guzmán, & Sánchez (2005), el salario influye negativamente sobre la probabilidad de estar satisfecho. Así, el salario es el principal inconveniente en el sector de la hostelería, ya que los salarios que se pagan son bajos.

Por otra parte, Sánchez Cañizares & Artacho Ruiz (2007) mencionan que la posibilidad de que la satisfacción laboral esté determinada en parte por la satisfacción con el salario ya fue establecida por Locke (1976). Pero los economistas están analizando como medida de utilidad la influencia de la renta relativa más que de la renta absoluta. Se han utilizado aproximaciones para determinar el nivel de renta de referencia con la que el individuo establece comparaciones aplicando, por ejemplo, la media de salarios de ocupaciones similares o la opinión del trabajador sobre si se encuentra infra o sobre-remunerado. Así, los trabajos de Summer & Hendrix (1991) o Sloane & Williams (1996) han revelado una relación positiva y significativa entre satisfacción laboral y nivel de ingresos relativos en comparación a los esperados.

Por otro lado Montes & Barrio (2006) concluyen que los resultados de su trabajo sugieren que la compensación de los trabajadores presenta dificultades en las

decisiones directivas ya que aquéllos utilizan diferentes estándares de comparación para su evaluación. Los individuos con mayores estándares de comparación están generalmente menos satisfechos con su salario que los individuos con unos estándares más bajos. Además, puede ocurrir que cuando los primeros tengan incrementos en su salario, aumenten su satisfacción salarial proporcionalmente más que los segundos.

Esto significa que las diferencias individuales en los estándares de comparación pueden hacer imposible satisfacer a todo el mundo por igual con arreglo a su salario. Los directivos deberían intentar bajar los niveles de dichos estándares. Estos estándares podrían disminuirse mediante información que indicara si los salarios son similares o más bajos que en otras organizaciones. También podrían reducirse poniendo énfasis en las contribuciones que las organizaciones hacen a los empleados (fondos de pensiones, acciones sociales, convenios iguales o superiores a otros del sector, etc.).

Una estrategia posterior podría ser el reconocimiento no económico al esfuerzo de los empleados y el reconocimiento de los efectos negativos asociados a una labor no apreciada por parte de éstos. En un intento por gestionar la satisfacción salarial, lo mejor que una organización debe hacer, es desarrollar y aplicar instrumentos que permitan ajustar sistemáticamente los niveles salariales; tales criterios deberían estar disponibles para los empleados, de tal forma que fueran capaces de ajustar sus estándares hacia posiciones más realistas.

Por otra parte es de llamar la atención de que para que los empleados estén satisfechos deben tener un nivel de salario alto y bajos niveles de estándares de comparación. Rocco Cañón (2009), plantea entonces que el dinero tiene límites en su potencial como satisfactor, lo cual lleva a la interrogante de cómo lograr seguir satisfaciendo a los trabajadores, más allá de la remuneración que se les otorga.

González Santa Cruz (2011) concluye en su análisis que la variable retribución tiene una gran importancia como factor de influencia y de determinación de la satisfacción laboral, ya que: satisface una serie de necesidades fisiológicas del individuo, es

símbolos de estatus, significa reconocimiento y seguridad, proporciona mayor libertad en la vida y, por medio de ella, se pueden adquirir otros valores y servicios. Summer & Hendrix (2001), según el cual la equidad salarial percibida por el individuo supone una influencia directa tanto sobre la satisfacción laboral.

Maier (1963), realiza una revisión en la que detecta que ya desde los años 30 del siglo XX se está preconizando la influencia de factores no económicos sobre la satisfacción de los trabajadores y la relativa importancia de la remuneración en ésta. Estas investigaciones se centraban en la influencia de la renta absoluta sobre la satisfacción laboral. Sin embargo, las definiciones de utilidad, empleadas abundantemente en la Ciencia Social, incluyen un término de renta relativa o nivel de renta de referencia con la cual el individuo establece comparaciones.

La teoría salarial neoclásica se basa en la premisa de que la utilidad de un empleado se fundamenta en su propia retribución y horas de trabajo; sin embargo, las retribuciones de otros suponen una fuerza determinante de la satisfacción laboral en tanto la utilidad se reduce cuando los salarios de los compañeros aumentan (Rees, 2003).

Grund & Slivka (2001) detectan en una muestra realizada sobre empleados alemanes que, tanto el nivel absoluto de retribución como el incremento experimentado respecto a sueldos anteriores, presentan un impacto positivo en la satisfacción laboral (Gamero Burñon, 2007), en un estudio que tenía como base la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo en España correspondiente al año 1999, descubrió una correlación positiva de la satisfacción laboral con la retribución y negativa cuando se producen situaciones de desajuste en la combinación de salario y tiempo de trabajo. Otras aproximaciones toman la media de remuneraciones para ocupaciones similares. Sloane y Williams (1996) incluyen en su trabajo una variable *dummy* representando la opinión del individuo sobre si se encuentra remunerado por encima o por debajo de lo que debiera.

Sin embargo, el análisis (Clark, Job satisfaction in Britain, 1996) de Clark (1996) muestra una relación débil entre retribución y satisfacción laboral. Argumenta que es posible que este resultado se deba a la existencia de variables inobservables que están asociadas

al ingreso y al nivel de satisfacción con el trabajo conjuntamente. Además, si una de las funciones del ingreso es compensar a los trabajadores por la dificultad del trabajo, los mejor pagados tendrían que estar realizando los trabajos más duros, y de este modo, no necesariamente sentirse los más satisfechos. Todas estas medidas referidas al ingreso relativo están negativamente correlacionadas con la satisfacción con el trabajo.

La explicación ofrecida por Groot & Maasen Van Den Brink (2009), a la escasa influencia del salario absoluto sobre la satisfacción se centra en la adaptación de los empleados a sus ganancias. En un principio, las subidas salariales incrementan la satisfacción laboral, pero a medida que las aspiraciones de los trabajadores se habitúan al nuevo nivel de renta, éste cesa de tener efecto sobre la utilidad derivada del empleo.

En consonancia con estas investigaciones, Gaertner (2009), confirma la ausencia de relación estadísticamente significativa entre retribución y satisfacción laboral. Sin embargo, introduce un término de justicia distributiva, con un componente salarial, que se muestra como un determinante de peso de la satisfacción en el empleo. Por tanto, según este autor, más que la cantidad monetaria que represente la retribución del empleado, lo que realmente afecta a su satisfacción es la percepción de justicia y equidad del mismo.

Más recientemente, Lydon & Chevalier (2002), introducen la novedad de considerar que tanto retribución como satisfacción laboral se encuentran conjuntamente determinados. Así, citan el ejemplo de que la compensación del esfuerzo físico permite al empleado obtener una paga más alta, pero, al mismo tiempo, el riesgo de este esfuerzo puede afectar a su nivel de satisfacción laboral. De igual modo, los salarios y la satisfacción van parejos si los empleados más satisfechos incrementan su productividad con el consiguiente incremento en sus sueldos. Por ello proponen determinar un modelo en que retribuciones y satisfacción laboral se estimen a través de un sistema simultáneo de ecuaciones.

Estos autores consideran que los intentos previos de determinar la influencia de la renta relativa sobre la satisfacción presupone que los juicios comparativos realizados por los empleados se han de realizar de la forma que el investigador ha propuesto (grupo de referencia, nivel del sector, etc.), lo que no siempre es correcto. Por ello, proponen que la comparación se base en las experiencias pasadas y las expectativas futuras del propio empleado. Según estudio realizado por el Ministerio del trabajo y promoción del empleo. Lima (2008), El ingreso influye positivamente en la satisfacción del trabajador, es decir que el ingreso influye en la percepción que tiene el trabajador sobre la carga, intensidad, monotonía e iniciativa del trabajo.

La evidencia que se encuentra a nivel internacional es mixta: se encuentran tanto efectos positivos como negativos sobre la satisfacción laboral de los salarios. Como es de esperar, según la teoría microeconómica convencional, distintos estudios muestran que los niveles más altos de salario (que permiten niveles más elevados de consumo) están asociados con niveles altos de satisfacción Sloane & Williams (2000) para varios mercados laborales locales en el Reino Unido y el de Gamero Burñon (2007) para el mercado de trabajo español.

Sin embargo, Clark y Oswald (1996) aportan evidencia empírica, para el mercado laboral británico, de que existe una relación negativa entre el salario y la satisfacción laboral. Más recientemente, Diaz & Cabral (2005) han examinado la satisfacción laboral entre los trabajadores de bajos y altos salarios dentro de la UE, encontrando que los primeros declaran un nivel significativamente más bajo de satisfacción laboral en la mayoría de países, invirtiéndose la relación en el Reino Unido.

Una posible explicación a esta evidencia mixta es que los salarios pueden ser endógenos. En primer lugar, como sugiere la Teoría Económica los trabajadores más satisfechos tendrán una productividad más elevada y si éstos son retribuidos de acuerdo con sus productividades marginales, entonces ambas variables se determinarían simultáneamente: mayores salarios elevarían la satisfacción laboral, pero también una mayor satisfacción laboral elevaría el salario del trabajador. Por otro lado,

los salarios y la satisfacción laboral pueden mostrarse también simultáneos si los salarios reflejan diferenciales salariales compensatorios (Rosen, 1986): por ejemplo, los trabajos de mayor riesgo pueden ofrecer mayores salarios para compensar su menor satisfacción laboral asociada. En este contexto, la endogeneidad procede de la existencia de variables omitidas. Así, los estudios que no controlen por variables relevantes (como el riesgo laboral) pueden obtener una relación negativa entre salarios y satisfacción laboral.

2.6.3. Condiciones de Trabajo

La naturaleza o propiedad de las cosas y el estado o situación en que se encuentra algo reciben el nombre de condición, un término que procede del vocablo latino *conditio*. El trabajo, por su parte, es una actividad productiva por la que se recibe un salario. Se trata de una medida del esfuerzo que realizan los seres humanos.

La condición de trabajo, por lo tanto, está vinculada al estado del entorno laboral. El concepto refiere a la calidad, la seguridad y la limpieza de la infraestructura, entre otros factores que inciden en el bienestar y la salud del trabajador. (Definición.de, 2010)

Mientras que la UGT Unión general de trabajadores (2010) dice que:

Condiciones de trabajo, las podemos definir como “el conjunto de variables que definen la realización de una tarea en un entorno determinando, la salud del trabajador en función de tres variables: física, psicológica y social”.

Mientras que condiciones de trabajo son todos aquellos elementos que se sitúan en torno al trabajo, el conjunto de factores que lo envuelven. Bajo este enfoque, la cantidad de aspectos que pueden ser considerados condiciones del trabajo es prácticamente interminable según (Ramos & Peiró, 2002), quien también agrupaban las condiciones de trabajo en seis bloques:

- a) Condiciones de empleo (contratación, estabilidad y seguridad, etc.).

-
- b) Condiciones ambientales que comprenden el ambiente físico (temperatura, humedad, nivel de ruido, iluminación, etc.), variables espacio-geográficas (distribución y configuración del espacio, densidad/hacinamiento, etc.) y diseño espacial-arquitectónico (configuración, distribución y diseño ergonómico del entorno de trabajo).
 - c) Condiciones de seguridad (prevención de riesgos laborales y posibilidad de accidentes, enfermedades y patologías profesionales).
 - d) Características de la tarea (sobrecarga, conflicto y ambigüedad de rol, grado de autonomía en el trabajo, posibilidades de promoción, etc.).
 - e) Procesos de trabajo (duración de la jornada laboral, ritmo y cadencia del proceso productivo, variaciones en el flujo de trabajo, presiones y fechas tope para su finalización, estándares de calidad, etc.).
 - f) Condiciones sociales y organizacionales (relaciones interpersonales, grado de participación en decisiones de la organización, etc.).

Cimo & Corrales (2002) nos dice que las condiciones de trabajo son las circunstancias físicas que cobijan al empleado en cuanto ocupa un cargo en la organización. Es el ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña su cargo. Los tres items más importantes en este aspecto son: iluminación, condiciones atmosféricas (temperatura) y ruido.

Gráfico 17 . Principales Factores de las Condiciones de Trabajo

HIGIENE	SEGURIDAD
<p>Conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan.</p> <p>Está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y control de dos variables: el hombre – y su ambiente de trabajo, es decir que posee un carácter eminentemente <i>preventivo</i>, ya que se dirige a la salud y a la comodidad del empleado, evitando que éste enferme o se ausente de manera provisional o definitiva del trabajo.</p> <p>Conforma un conjunto de conocimientos y técnicas dedicados a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen, del trabajo y pueden causar enfermedades o deteriorar la salud.</p> <p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eliminar las causas de las enfermedades profesionales • Reducir los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas enfermas o portadoras de defectos físicos • Prevenir el empeoramiento de enfermedades y lesiones • Mantener la salud de los trabajadores • Aumentar la productividad por medio del control del ambiente de trabajo. 	<p>Conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas empleados para prevenir accidentes, tendientes a eliminar las condiciones inseguras del ambiente y a instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implementación de prácticas preventivas.</p> <p>Según el esquema de organización de la empresa, los servicios de seguridad tienen el objetivo de establecer normas y procedimientos, poniendo en práctica los recursos posibles para conseguir la prevención de accidentes y controlando los resultados obtenidos.</p> <p>El programa debe ser establecido mediante la aplicación de medidas de seguridad adecuadas, llevadas a cabo por medio del trabajo en equipo.</p> <p>La seguridad es responsabilidad de Línea y una función de staff. Cada supervisor es responsable de los asuntos de seguridad de su área, aunque exista en la organización un organismo de seguridad para asesorar a todas las áreas.</p> <p>La seguridad del trabajo contempla tres áreas principales de actividad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prevención de accidentes • Prevención de robos • Prevención de incendios

La finalidad de unas condiciones laborales adecuadas es fomentar y mantener el más alto nivel de bienestar físico, mental y social de los trabajadores de todas las profesiones, prevenir todo daño a la salud de éstos por las condiciones de trabajo, protegerles en su empleo contra los riesgos para la salud y colocar y mantener al trabajador en un empleo que convenga a sus aptitudes psicológicas y fisiológicas. En suma, adaptar el trabajo al hombre y cada hombre a su trabajo. (Camacaro, 2006).

Serrano (2004), menciona que hay estudios que demuestran que factores ambientales como el ruido o el nivel de iluminación influyen en la capacidad de las personas para concentrarse. También se ha medido el nivel de "excitación ambiental" óptimo para realizar tareas según su complejidad. Las empresas reconocen que su competitividad depende en gran medida de su capacidad para desarrollar soluciones creativas e innovadoras. Y el desarrollo de esas soluciones creativas e innovadoras pasa por asegurar que su "talento", es decir, sus profesionales tienen el entorno adecuado para desarrollar dichas soluciones, para ser creativos.

En otro orden de cosas, también está demostrado que el entorno físico puede conducir a un mayor estrés, a una mayor fatiga e incluso hay estudios que relacionan índices de violencia con espacios de trabajo muy densamente poblados. Por lo tanto habrá que asegurarse de que nuestros profesionales tienen un espacio que les permite desarrollar distintos tipos de trabajo en distintos momentos (concentración, comunicación, trabajo repetitivo, trabajo creativo, etc.). Y puesto que está demostrada la importancia de las redes de comunicación informal en la transmisión de la cultura y el conocimiento empresarial, también es importante que haya espacios de descanso y de comunicación informal.

Gráfico 18. Influencia del entorno laboral en el comportamiento.

Dimensiones del entorno de trabajo	Cómo actúa	Elementos
Dimensión Instrumental	Facilitando los elementos físicos requeridos por el individuo para satisfacer sus necesidades elementales.	Iluminación, Ventilación, Temperatura, Mobiliario.
Dimensión Social	Facilitando la formación de grupos sociales, la comunicación y el movimiento. Teniendo en cuenta los niveles adecuados de privacidad.	Espacios abiertos o cerrados, Proximidad departamental.
Dimensión Emocional	Provocando estados mentales y emocionales, a través de funciones simbólicas, estéticas y ambientales.	Elementos de personalización y autoafirmación, símbolos culturales, conceptos estéticos y colores predominantes.

Fuente: Serrano (2004).

Randstad (2008) propone los siguientes consejos para conseguir un puesto (¿espacio?) de trabajo "feliz":

1. Elige una temperatura agradable. El estudio resalta que un lugar de trabajo demasiado caluroso disminuye en gran medida la productividad, tanto física como intelectual. Además, el calor conlleva a errores.
2. Disminuye el ruido. El sonido perjudica la capacidad de concentración, sobre todo cuando se trata de ruidos imprevisibles (una conversación en voz alta en otro escritorio, por ejemplo). Sin embargo, resistimos mejor a un ruido constante y previsible (por ejemplo, el zumbido del radiador). La solución: protege tu oficina del ruido molesto con materiales aislantes y enmascara el ruido con una música tranquila o un generador (o un CD) de "ruido blanco" (un tipo de sonido que cubre otros).
3. Trabaja a plena luz. Leer en la oscuridad cansa los ojos y los músculos que los rodean. El resultado: cansancio y dolores de cabeza. Eso sí, la intensidad luminosa óptima depende en gran parte de la naturaleza de la tarea. La regla general es la siguiente: cuanto más precisa sea la tarea, más luz hace falta.

Además, reparte la luz en toda la oficina y evita los reflejos en las pantallas de los ordenadores con persianas.

4. Llena tu espacio de aire fresco. Tu cuerpo necesita oxígeno para trabajar de modo óptimo. Asegúrate de que nadie fuma en la oficina. Los no fumadores que son obligados a trabajar en un lugar con humo están más cansados e irritables.
5. El tamaño no importa. Concedemos demasiada importancia al espacio de una oficina. Una ventana y colores claros dan inmediatamente la impresión de que el cuarto es más grande.

Camacaro (2006) nos indica que una distribución de espacio adecuada, busca proporcionar a los directivos y empleados el espacio suficiente, adecuado y necesario para desarrollar sus funciones de manera eficiente y eficaz, y al mismo tiempo permitir a los clientes de la organización obtener los servicios y productos que demandan bajo la mejores condiciones; y procurar que el arreglo del espacio facilite la circulación de las personas, la realización, supervisión y flujo racional del trabajo y además, el uso adecuado del elementos materiales y de ese modo reducir tiempo y costos para llevarlos a cabo.

De igual manera menciona una guía para favorecen el desarrollo de una distribución eficaz y ayudan a alcanzar los objetivos establecidos.

- Concentrar al personal en amplios locales de trabajo, con o sin divisiones interiores, con una buena iluminación, ventilación, comunicación y adaptabilidad al cambio.
- Evitar superficies en que trabaje un número excesivo de personas.
- Proporcionar cierto aislamiento a algunos pues, solo cuando sea necesario.
- Lograr que el trabajo fluya hacia delante formando una línea recta.
- Colocar las unidades orgánicas que tengan funciones similares y estén relacionadas entre si adyacentemente.

-
- Utilizar escritorios de estilo uniforme y de dimensiones acordes con las necesidades propias del trabajo.
 - Ubicar los escritorios de manera que permitan que la luz natural pase sobre el hombro izquierdo de cada persona.
 - Los archiveros u otros gabinetes que se encuentren en el área de trabajo deben tener una altura uniforme.
 - Las previsiones deben realizarse con respecto a las cargas máximas de trabajo para poder hacer frente al incremento del volumen de las operaciones.
 - Aislar en áreas a prueba de sonidos las unidades que utilizan maquinas y equipos ruidosos.
 - Aquellas unidades que estén en contacto frecuente con los clientes deben estar ubicadas en áreas accesibles, cerca de las entradas, ascensores y zonas de recepción.
 - Al personal cuyo trabajo requiere de máxima concentración, se le deberá situar dentro de divisiones parciales o completas.
 - Usar preferentemente paneles o divisiones como paredes y divisiones parciales con vidrio plano u opaco que permitan buena luz y ventilación.
 - Instalar suficientes contactos eléctricos de piso para equipos y maquinas.
 - Proporcionar al personal y a los visitantes de servicios, sanitarios, espacios para los periodos de descanso y espera y suficientes tomas de agua.
 - Disponer de un lugar destinado a bodega o almacén de utensilios de limpieza, papelería y suministros.
 - La imagen de la organización debe transmitir orden y confianza.

(Gerencie, 2008), nos dice que todo puesto de trabajo debe tener un diseño ergonómico que se ajuste tanto a las necesidades y exigencias de las actividades que allí se desarrolla, como a las características el empleado que las va a desarrollar.

Así como la empresa evalúa las competencias y habilidades específicas que debe tener un trabajador para desempeñarse adecuadamente en un determinado puesto de trabajo, también el puesto de trabajo debe adaptarse a las necesidades del trabajador, y

en la medida en que exista un acoplamiento perfecto entre el empleado y su puesto de trabajo, el desempeño del trabajador será mejor.

2.6.3.1. Relación entre las condiciones de trabajo y la satisfacción laboral

Se debe tener en cuenta el ambiente físico del lugar en donde la gente trabaja, ya sea un ámbito profesional, comercial o industrial, ya que afecta el rendimiento y la satisfacción laboral. Los investigadores han descubierto que la satisfacción laboral es afectada por varios factores ambientales, incluidos el nivel de iluminación, la calidad de los aislantes de ruido y la disposición de los espacios diseñados. (Camacaro, 2006)

Los trabajadores se interesan en sus ambientes de trabajo tanto por el bienestar personal como por facilitar el hacer un buen trabajo. Los estudios demuestran que los trabajadores prefieren ambientes físicos que no sean peligrosos e incómodos. La temperatura, la luz, el ruido y otros factores ambientales no deberían estar tampoco en el extremo. Por ejemplo tener demasiado calor o poca luz. También los trabajadores prefieren trabajar relativamente cerca de su vivienda, en instalaciones limpias y más o menos modernas y con equipo adecuado.

Las relaciones con los trabajadores han de ser prioritarias, y por ello deben asegurarse unas condiciones de trabajo seguras y saludables. Las condiciones de trabajo son el conjunto de variables que determinan la calidad de vida laboral. Pueden ser factor de riesgo y generar daños laborales de todo tipo, pero al contrario pueden y deben contribuir al bienestar y salud de las personas y organizaciones. El cumplimiento de la reglamentación vigente es un primer paso esencial que no debiera limitarse al cumplimiento de mínimos.

La prevención de riesgos laborales debiera ser asumida no solo como una obligación sino como una oportunidad, y más como una inversión que como un coste, buscando bajo una concepción empresarial la eficiencia en todas las actuaciones. La experiencia demuestra que lo que se hace por obligación no genera en principio interés especial. La

satisfacción en el trabajo como uno de los objetivos de una política acertada en este campo, debería ser uno de los resultados a alcanzar, así como el conseguir complementariamente un buen clima laboral.

De esta manera, la atención a las condiciones de trabajo se convierte en condición indispensable para la implicación de las personas en los objetivos empresariales. Las personas y con ellas sus condiciones de trabajo están en el corazón de los sistemas eficaces (Debeljud, 2003). La amplitud del significado del término condiciones de trabajo y la importancia de su relación con la satisfacción laboral, puede encontrarse en la diversidad de estudios sobre condiciones de trabajo, que han enfatizado diferentes aspectos del entorno de trabajo.

Las condiciones de trabajo influirían sobre la satisfacción de los trabajadores debido a que el entorno y las diversas condiciones generales en que el trabajador realiza sus labores (organizativo, entorno, facilidad de herramientas) permite a los trabajadores satisfacer sus necesidades y expectativas en el empleo y por ende influir en su satisfacción. (Ministerio del trabajo y promoción del empleo. Lima, 2008)

2.6.3.2. Estudios realizados sobre la relación existente ente las condiciones de trabajo y la satisfacción laboral.

Parece que la percepción del entorno sí influye en esta categoría (la iluminación, la limpieza, el confort, encontrarnos en un lugar no deteriorado). (Garrido López, Sesmero Ramos, & Pórtoles Pérez, 2010). Las condiciones de trabajo (áreas físicas y recursos materiales) coinciden con los hallazgos de otros autores, con lo que se puede asegurar que dicho factor afecta notablemente la satisfacción del personal para trabajar. (Ponce Gómez, Reyes Morales, & Ponce Gómez, 2010).

La influencia en la satisfacción laboral de la ubicación del centro de trabajo en el medio rural o urbano ha sido raramente investigada. En Buchel (2000), se concluye que los trabajadores de áreas rurales presentan una satisfacción más alta que los habitantes de

zonas con alta densidad de población, lo que se explicaría por la diferencia de percepción de los valores organizativos.

La investigación de (Chan Hoil, 2008), reveló que no existe relación entre la ubicación de la institución y la satisfacción laboral, lo que concuerda con Delgado González (2003), quien encontró que no existen efectos significativos de la ubicación de la institución sobre la satisfacción laboral.

En una encuesta realizada por el ministerio de trabajo y promoción del empleo de Lima Perú, (Ministerio del trabajo y promoción del empleo. Lima, 2008) se hicieron encuestas a los trabajadores asalariados privados de la zona metropolitana de Lima, los resultados obtenidos mostraron que las condiciones de trabajo son las que tuvieron mayor incidencia en la satisfacción del trabajador, mejores condiciones de trabajo significan una mayor satisfacción laboral. Adecuadas condiciones de trabajo mejoran la percepción de la satisfacción por el trabajo. Las condiciones de entorno son las más importantes para mejorar la satisfacción del trabajo.

Delgado González (2005) indica que en su investigación 189 docentes opinaron, en cuanto a las condiciones administrativas, que no se realizan evaluaciones justas y que las condiciones del edificio, del ambiente de trabajo y de los planes de estudios son favorables, pero la iluminación, los salones de clases y los alrededores era necesario mejorarlos. Esta investigación concuerda con Salazar (2001) en su encuesta a docentes de sexo femenino en Belice, donde las condiciones laborales resultaron ser un factor predictor significativo de la satisfacción laboral.

Chávez, (2005) comenta que el ambiente es responsabilidad de la empresa, la cual debe proporcionar los medios para tener espacios laborales seguros y confortables; igualmente los trabajadores deben poner de su parte, pues con sus hábitos y actitudes pueden lograr la diferencia entre un ambiente favorable y uno realmente óptimo, que haga posible obtener, simultáneamente, satisfacción personal y productos y servicios de excelente calidad.

2.6.4. Clima Laboral

Se ha definido el clima laboral como el conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la propia organización o el juicio descriptivo sobre la organización que los individuos elaboran a partir de los atributos objetivamente presentes y subjetivamente percibidos en la misma (Álvarez & Villalobos, 1999). Anzola Rojas (2006), opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

Mendez Alvarez (2006), se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

De igual manera, para (Cummings & Worley, 2007), el clima laboral de una organización es el entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto. La calidad del clima laboral se ve determinada por la manera en que el personal desarrolla su actividad en la organización.

Al clima laboral lo identifican una serie de características, entre ellas las siguientes (Tabash Méndez, 2010):

- Es relativamente vulnerable: aunque se pueda contar con cierta estabilidad en éste sentido, el mismo se puede afectar fácilmente tanto por factores internos como

externos de la organización, por ejemplo la toma de decisiones o los cambios en su entorno.

- El estilo de liderazgo ejercido en la organización influye de manera significativa en él. Si en la organización se da un estilo de liderazgo de gestión autocrática, con mucho control y sobre todo gran desconfianza en el ante se crea un clima muy tenso, el cual llevará a los empleados a presentar actitudes escapistas o que promuevan el “ganarle” a tanto control, lo cual generará más desconfianza e imposición de autoridad por parte de la organización, creándose así un círculo vicioso difícil de superar.
- La percepción de los trabajadores sobre la preocupación que la empresa muestre por su bienestar también le afecta, para bien o para mal. Esto quiere decir que si los empleados notan que la empresa se preocupa por cubrir sus necesidades, por escucharles, por tomarles en cuenta en proyectos propios, por sus sueños y aspiraciones, en fin por sus necesidades de diversas índoles, se genera un alto grado de motivación y confianza por parte del personal lo que definitivamente se va a reflejar en un alto grado de satisfacción y un adecuado clima organizacional. Por el contrario si los empleados notan un total desinterés de la organización por su persona y necesidades en general, esto también se va a reflejar en el clima organizacional, claro está, de manera negativa.
- Del estado del clima organizacional depende en gran parte el grado de compromiso de los trabajadores para con la empresa. No es de extrañar que en organizaciones con mal clima organizacional generalmente se escuche decir que los empleados no dan lo mejor de sí y que tienen un bajo grado de compromiso para con la misma.
- Existen condiciones reflejantes de un mal clima organizacional, como por ejemplo: ausentismo por diversas razones justificadas o no, desmotivación a la hora de poner en marcha proyectos institucionales, incapacidades médicas frecuentes por parte del personal, llegadas tardías, fuertes conflictos entre compañeros, fuertes conflictos entre la jerarquía y los subordinados, frecuentes movimientos laborales de personal (contrataciones y despidos), entre otros.
- Se afecta en gran manera, positiva o negativamente, por las actitudes de los colaboradores de la organización y a su vez afecta a estas actitudes. Esto quiere

decir que un trabajador puede colaborar a fortalecer el buen clima organizacional, ya sea consciente o inconscientemente, con su comportamiento o por el contrario colaborar, mediante actitudes y comentarios hostiles de la misma, a que el resto de los colaboradores perciban un clima de descontento e inconformidad, el cual se puede extender poco a poco al resto de los departamentos o por qué no, a la totalidad de la organización.

- Definitivamente su impacto es fuerte en el comportamiento y actuar de los colaboradores de la empresa, por ejemplo: si hay un clima laboral agradable es más fácil la resolución de conflictos y la toma de decisiones dentro de la organización. Por el contrario si hay un mal clima estos y otros aspectos hacen más dificultosa la administración de la empresa. No en vano Llama,L (2007), cita lo siguiente:

“...las organizaciones más exitosas serán aquellas en donde sus empleados rían más, en donde se dé un ambiente de camaradería, propiciado por la confianza y seguridad en sí mismos emanada de la flexibilidad de la organización”.

Las investigaciones hechas sobre el particular durante las dos últimas décadas revelan dos importantes aspectos. En primer lugar, para lograr mejoras a largo plazo en la productividad, es indispensable mejorar la calidad del clima laboral. A corto plazo, la administración autocrática no puede mantener progresos significativos en los niveles de productividad porque el deterioro en el entorno laboral lleva no solamente a mayores niveles de ausentismo, tasas de rotación y renuncias, sino también a la lentitud, el desgano y la indiferencia que caracterizan a las instituciones insensibilizadas. El personal se retira psicológicamente de sus labores y predomina la actitud de cumplir exactamente con lo que se le asigne.

La segunda conclusión a que han llegado las investigaciones recientes es que la mayor parte de las personas considera que disfruta de un clima laboral de alto nivel cuando contribuye con el éxito de la organización de una manera significativa. El simple hecho de cumplir con su trabajo es con frecuencia insuficiente, si su labor no les permite influir en las decisiones que las afectan. Actuando en consecuencia con estos hallazgos, tanto

los funcionarios de la organización como los profesionales de la administración de los recursos humanos se unen en la necesidad de crear un clima en el que verdaderamente se trate a las personas como expertos responsables en sus puestos y en el cual se fomenten relaciones más amistosas entre los colaboradores.

El clima laboral en el cual se desempeñan los empleados, constituye un elemento fundamental en el que se espera exista una relación más participativa entre los trabajadores y la organización, así como también, una comunicación más estrecha para asegurar el éxito de los diferentes grupos de trabajo. Estas condiciones ayudan a generar una auténtica Calidad de Vida en el Trabajo, que alcanza su mayor satisfacción cuando la vida de los colaboradores logra impregnarse de valores que les permiten disfrutar las relaciones que tienen con otros colaboradores de la organización y con el sistema de trabajo global

El clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la organización, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la opinión que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura, etc. (Camacaro, 2006).

(Encarni, 2008), sugiere que para formar un buen equipo de trabajo debe de existir:

- **Compromiso unificado.** Los miembros de un equipo efectivo deben mostrar al equipo lealtad y gran dedicación, haciendo todo lo necesario para que su equipo salga adelante.
- **Buena comunicación.** Los miembros deben ser capaces de transmitir mensajes entre ellos en forma rápida y comprensible.

-
- **Apoyo interno y externo.** Un equipo efectivo tiene la necesidad de contar con un clima de apoyo. En lo interno se debe contar con una infraestructura firme que apoye a los miembros y refuerce comportamientos que conduzcan a altos niveles de desempeño. En lo externo, la gerencia debe proporcionar al equipo los recursos necesarios para que la tarea se cumpla.
 - **Existencia de un ambiente de trabajo armónico.** Permitiendo y promoviendo la participación de los integrantes de los equipos donde se aproveche el desacuerdo para buscar una mejora en el desempeño.

La participación de los trabajadores es fundamental en la buena marcha de una organización. Las personas demandan participar en todas aquellas decisiones que de algún modo les afectan. Sus opiniones deberían ser consideradas, y de ser posible aplicadas, de buen seguro responderán a la mejora de los procesos de trabajo y a los intereses empresariales, si la empresa también actúa con rigor y generosidad. Desarrollar vías ágiles de comunicación y participación, delegando competencias, facilita la implicación y cooperación de las personas, siendo el trabajo en equipo una de las mejores maneras de organizar el trabajo para lograrlo.

El trabajo en equipo entre personas competentes favorece el aprendizaje continuo de todos sus miembros, el hallazgo continuado de las mejores maneras de hacer las cosas y organizarse, la interiorización del proceso y de los conocimientos (capital estructural) y el autocontrol de la calidad del trabajo realizado. Por ello, es vital la potenciación del trabajo en equipo, dotándolo de autonomía y control sobre el más amplio conjunto de tareas para el cumplimiento de los objetivos establecidos. (Debeljud, 2003)

Es claro que las personas que se sienten a gusto en su trabajo, que disfrutan lo que hacen y tienen buenas relaciones personales tanto con sus superiores como con sus compañeros, pueden rendir mucho más y representar el elemento más valioso para la empresa. Esto ha llevado como consecuencia que las organizaciones han empezado a concebir una nueva forma de pensar y actuar frente a los individuos que componen las organizaciones, reflexionando una nueva concepción del hombre considerándolo mas

que una herramienta humana que aporta trabajo y producción a una persona que necesariamente debe ser considerado como un ente bio-psico-social, considerando que en ellos se encuentra cifrado el éxito de la organización y por ende la productividad y rentabilidad de la empresa.

La percepción del clima organizacional depende en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa, con sus pares y sus superiores, de ahí que el Clima laboral, refleje la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos.

2.6.4.1. Relación entre el clima laboral y la satisfacción laboral.

Díaz (2004) comenta que la mayoría de los trabajadores españoles creen que las buenas relaciones de trabajo son imprescindibles para realizar correctamente sus funciones. Según Werther & Davis, (2000) la satisfacción que reciben los individuos en su trabajo depende mucho del grado en el cual tanto el puesto como lo relacionado con él cubren sus necesidades y deseos. Por esta razón los administradores deben esforzarse para crear un clima que permita alcanzar tanto los objetivos de la organización como las necesidades psicológicas y sociales de su personal.

La gente obtiene del trabajo mucho más que simplemente dinero o logros tangibles. Para la mayoría de los trabajadores, el trabajo también cubre la necesidad de interacción social. No es de sorprender por tanto, que tener compañeros amigables que brinden apoyo, lleve a una mejor satisfacción en el trabajo. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción. Los estudios en general encuentran que la satisfacción del empleado se incrementa cuando el supervisor inmediato es comprensivo y amigable, ofrece halagos por el buen desempeño, escucha las opiniones de sus empleados y muestra un interés personal en ello.

La relación entre clima y satisfacción depende de varios factores (Álvarez & Villalobos, 1999):

- Las reglamentaciones de la organización.
- El grado de libertad de decisión o la independencia del individuo en cuanto a la innovación.
- El apoyo de la organización a sus empleados.
- La percepción individual del clima real y de la organización misma.

Más recientemente se ha introducido también el concepto de clima organizacional que, aunque depende de condiciones objetivas (seguridad, higiene, salario, etc.), está más ligado a las condiciones subjetivas y, en concreto, a la calidad de las experiencias sociales que se viven en el grupo y su relación con los fines organizativos (Gamero Burón, 2005).

El patrón de comportamiento varía mucho de una persona a otra, pero el proceso por el cual se llega a él es básicamente el mismo.

Dessler (1979) citado en (Orbegoso, 2008), resalta la ubicuidad del clima organizacional con respecto al resto de factores organizacionales. Al ser estudiado como variable independiente o causal, se ha comprobado que afecta la motivación, la satisfacción y el rendimiento del personal.

En primera instancia, el clima se ve signado por el estilo de liderazgo. El clima, como trasmisor de tal estilo de dirección, genera determinados efectos en las personas, léase trabajadores. El mismo clima puede producir consecuencias sobre la motivación y la satisfacción de dicho personal.

Ortiz Serrano & Cruz García (2008) dice que dice que el clima laboral no es tangible más es claramente visible en la manera en que se interrelacionan los empleados de una empresa y que, al mismo tiempo se evidencia en la manera en que ejecutan sus

actividades cotidianas en su lugar de trabajo. Podemos decir que afecta y se ve afectado por los sucesos ocurridos dentro de la organización.

Mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto

Para poder observar desde la perspectiva correcta este tópico, debemos de comprender que la organización son las personas que están en ella, pues cada persona constituye un micro mundo, que forma el gran todo que es la empresa.

El Clima, junto con las estructuras, las características organizacionales y los individuos que la componen forman un sistema interdependiente altamente dinámico que tiene un impacto directo en los resultados de la organización. Los modelos de estudio de clima de las organizaciones nos plantean que existe una relación entre clima laboral y productividad de la organización. Y son las relaciones de ciertos factores los que van ir determinando este clima en determinada empresa, entre ellos se pueden encontrar:

- Autonomía / Conflicto
- Relaciones sociales / Estructura
- Relaciones entre Empleado/ Jefe
- Relaciones entre Empleado/Empleado
- Motivación / Polarización del puesto
- Flexibilidad / innovación
- Apoyo mutuo / interés recíproco de los miembros

Estas relaciones antes marcadas, se ven mediatizadas por la buena o la mala forma en que interaccionen dichos grupos, esta situación va a tener repercusiones un tanto complejas, es decir, si la persona no se siente a gusto con lo que está viviendo con sus compañeros de trabajo, con la forma en que lo tratan o la manera en que se relaciona con su colegas, se va a reflejar en un espejo tan claro como lo es su rendimiento y en la satisfacción que tenga dentro de la empresa, dentro de su área y dentro de su grupo de compañeros trabajadores.

“...el impacto del clima emocional sobre el rendimiento es de un 20% a un 30%”; es por ello que las empresas clase mundial, buscan constantemente identificar oportunidades de mejoras y puntos fuertes, basándose en este tipo de estudios para cerrar las brechas de satisfacción entre la organización y su gente". (Rojas, 2007).

2.6.4.2. Estudios realizados sobre la relación entre el clima laboral y la satisfacción laboral.

Coincidiendo con otros estudios el clima laboral ha sido muy valorada por los encuestados de Garrido López, Sesmero Ramos, & Pórtoles Pérez (2010), obteniendo mejor puntuación para misma categoría profesional. Esto es debido a que para sentirnos satisfechos necesitamos estar perfectamente integrados dentro de un equipo de trabajo. Sentirse respaldado por sus superiores y sentirse valorado por el resto de miembros del equipo influye positivamente.

Los resultados de la presente investigación sugieren que, básicamente, satisfacción y clima se relacionan en un aspecto concreto: la percepción de las relaciones interpersonales. Por extensión del hallazgo anterior, podría darse la aparente paradoja de que una empresa presentase un clima organizacional positivo y, al propio tiempo, una buena parte de sus empleados manifestase un cierto grado de insatisfacción laboral. (Salgado & Remeseiro, 2006).

En los resultados obtenidos por López Maldonado (2010), a una población compuesta por 85 docentes que trabajan en el colegio Sagrados Corazones Padres Franceses, obtuvo que a la vista de los resultados, parece lógico concluir que efectivamente existe una relación directa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Esta relación aparece presente en los ítems interrelacionados entre estas dimensiones, es decir, la satisfacción laboral de los profesores está presente positivamente siempre y cuando el clima organizacional tenga una construcción también positiva o adecuada. Así mismo incidir en que es el clima el que influencia a la satisfacción, ya que esta es

consecuencia de una situación, de una percepción, si bien es cierto que la propia satisfacción puede retroalimentar el propio clima organizacional.

Chiang Vega, Salazar Botello, & Martín Rodrigo (2011), en su estudio realizado a 1.239 trabajadores de tres organizaciones hospitalarias públicas de salud del Estado de Chile concluyeron que todas las dimensiones de clima organizacional tienen una correlación estadísticamente significativa con todas las dimensiones de satisfacción laboral.

En una investigación de Juárez-Adauta (2012), aplicada a una población de 1631 trabajadores; personal médico, de enfermería, apoyo técnico médico, administrativo y servicios básicos, adscritos al Hospital General Regional 72, Instituto Mexicano del Seguro Social, Tlalnepantla, Estado de México, se identificó alta correlación entre los niveles de satisfacción laboral y clima organizacional.

En los estudios de Posadas Chinchillas (2003) a los empleados públicos del P.A.S. de la Universidad de Almería, concluyó que desde una perspectiva más académica los resultados le permitían evidenciar el incremento del número de influencias de las dimensiones del clima organizacional sobre las diferentes facetas de la satisfacción laboral de dichos trabajadores.

2.6.5. Compromiso Organizacional.

El estudio del compromiso organizacional se ha caracterizado desde su inicio por la existencia de dos grandes perspectivas de estudio, Por un lado, se ha definido, analizado y evaluado como una actitud, y por otro, como una línea de acción continua del trabajador. (Durreco Sánchez & Echeverría Rivera, 2009)

Los mayores impactos que pueden acontecer en el desarrollo del individuo provienen de su mismo entorno, ya sea interno o externo, lo cual impacta de manera directa en la organización en la que se encuentra. Los valores y normas establecidas en la sociedad determinan el proceso de socialización del individuo con los cuales establecerá una relación dinámica. (Camacaro, 2006) “los procesos que tienen lugar en la sociedad

ejercen una determinada influencia en el comportamiento del ser humano (...) valores comunes que surgen de la convivencia y se formalizan mediante los intercambios entre todos los que participan en ella”.

En consecuencia, los planteamientos descritos anteriormente, conducen a pensar que los valores están explícitos en la voluntad de los fundadores de las empresas, en las actas de constitución y en la formalización de la misión y visión de las organizaciones. El rasgo constitutivo de valor no es sólo la creencia o la convicción, sino también su traducción en patrones de comportamiento que la organización tiene derecho de exigir a sus miembros. Los valores se generan de la cultura de la organización, por lo tanto, son acordados por la alta gerencia. Igualmente son exigibles y se toman en cuenta para la evaluación y el desarrollo del personal que integra la organización. A lo largo de la historia el dirigir seres humanos ha sido una actividad clave para el aseguramiento de todo tipo de resultados en lo que intervienen la voluntad del hombre.

Por lo que el liderazgo se torna en la habilidad más importante de un jefe dentro de un grupo humano, sin permitir que los miembros pierdan su libertad, sin embargo es un hecho que en su labor, los líderes en la actualidad deben lograr acomodarse en pequeños espacios, ajustarse a escasos recursos, situación que impulsa al diseño de nuevas reglas de orden y convivencia más rígida que deberán ser acatadas por convencimiento propio, si es verdad se desea gozar de una vida pacífica y productiva; reglas que deben ser consideradas como esfuerzos actualizados por todos sus integrantes.

Liderazgo es el proceso de influencia (por medio de la motivación) en las personas para lograr las metas deseadas. Para ser un buen líder se requiere carisma, Inteligencia, poder de convencimiento, sensibilidad, integridad, arrojo, imparcialidad, ser innovador, simpatía, cerebro y sobre todo mucho corazón para poder dirigir a un grupo de personas y lo sigan por su propia voluntad, motivándolos, estimulándolos y así alcanzar las metas deseadas, y que cada quien se sienta satisfecho y tenga la sensación de ganancia y no de pérdida.

Dirigir grupos humanos con el necesario liderazgo o autoridad moral es una tarea compleja ante la cantidad de variables que determinan el buen gobierno y funcionamiento de la empresa. Se requieren conocimientos, habilidades e instrumentos de gestión basados en el diálogo y la confianza mutua con todos los interlocutores con los que la empresa interactúa: trabajadores, clientes, proveedores, y el propio entorno social. La competencia profesional, la lealtad, la honestidad, la transparencia, la igualdad, la eficiencia en el trabajo y el compromiso con las personas, son algunos de los valores esenciales. La dirección juega un papel trascendental en la construcción y desarrollo de esta nueva cultura de empresa. No sólo tiene que estar convencida de los beneficios de su implantación, sino que además tiene que poner todos los medios necesarios y su ejemplaridad para que ésta sea efectiva y todas las personas de la organización la asuman. El auténtico líder tiene tres características fundamentales: competencia profesional, honestidad / transparencia, y ser capaz de ofrecer una clara visión de futuro. La dirección debe actuar con una visión a medio y largo plazo, sin perder la operatividad del día a día, mostrando claramente el horizonte al que nos dirigimos y facilitando el subir a la embarcación en la que navegar. Ello no debe ir en detrimento de una política empresarial que debe estar orientada a resultados. (Alejo, 2004).

En los comienzos de este nuevo siglo XXI, Davis y Newstrom (2001) definen el compromiso como el grado en el que un colaborador se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. Estos autores sostienen que el compromiso es habitualmente más fuerte entre los colaboradores con más años de servicio en una organización porque han experimentado un éxito personal en la empresa y quienes trabajan en un grupo de colaboradores comprometidos.

El compromiso organizativo es un conjunto de vínculos que mantienen a un sujeto apegado a una organización en particular, tal como lo denomina Arciniega (2002). Según Testa (2001), también puede ser visto como una respuesta emocional ante una evaluación positiva del entorno laboral por parte del empleado. Dicha respuesta debe

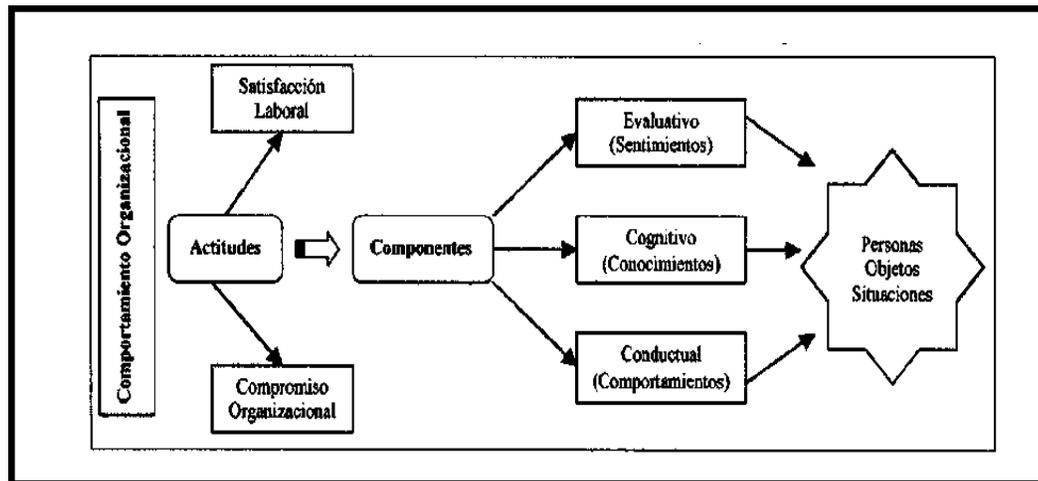
ser considerada como una adhesión, concretamente cuando el individuo cree firmemente en los valores y metas de la organización o bien, demuestra un fuerte deseo de permanencia en la misma (Scholarios & A, 2004).

(Robbins S. , 2004), dice que el compromiso organizacional es el grado en el que un empleado se identifica con una organización determinada y sus metas, y desea mantener su membresía en la misma. Así como un alto Involucramiento con el puesto significa identificarse con el puesto específico de uno mismo, un alto compromiso organizacional significa identificarse con la organización que lo emplea a uno”.

El compromiso hacia la organización es un excelente predictor, porque es una respuesta más global y duradera acerca de la organización como un todo, que la satisfacción en el puesto. Puede un individuo no estar satisfecho con un puesto determinado, pero considerarlo que es temporal. Mientras que si la insatisfacción se extiende a la organización, es muy probable que los individuos insatisfechos con la organización consideren la renuncia.

Un colaborador que sienta aprecio por su trabajo y con la organización está muy de acuerdo con la misión y metas de la misma. Dará su mejor esfuerzo a favor del cumplimiento de éstas y sus intenciones de seguir trabajando ahí. Los mejores esfuerzos se realizan cuando ellos están comprometidos. Una vez que el compromiso esté presente, no cabe duda que los mejores esfuerzos en iniciativa, creatividad y energía, sobresaldrán. (Tabash Méndez, 2010).

Gráfico 19. Componentes del Compromiso Organizacional.



Fuente: Durreco Sánchez & Echeverría Rivera (2009).

Olivares Ramírez (2012), menciona que las organizaciones exitosas y con una ventaja competitiva, toman en cuenta a sus trabajadores en los diferentes niveles jerárquicos, buscando que tengan un mayor compromiso para con la organización en el logro de metas y objetivos y a la vez una elevada satisfacción laboral, que les permita un desarrollo personal y profesional

Entre las abundantes definiciones sobre compromiso organizativo, se detecta una idea común según la cual los individuos “comprometidos” creen y aceptan los objetivos y valores de la organización de forma que están dispuestos a permanecer en el seno de la misma y dedicarle un considerable esfuerzo ((Mowday, Steers, & Porter, 1979). El compromiso organizativo se convierte entonces en un “vínculo psicológico” que influye en el empleado para que actúe de acuerdo a los intereses de la organización.

Porter, Steers, Mowday, & Boulian (1974) citados en (Díaz, Andrade Palos, & Paz Rodríguez, 2006), definen compromiso como una actitud que expresa la liga emocional (psicológica) entre el individuo y su organización, donde existe un componente con estos elementos: 1) la identificación con los objetivos y valores de la organización, 2) contribuir para que la organización alcance sus metas y objetivos, y 3) el deseo de ser parte de la organización.

De este modo, se entiende que las personas pueden sentir, simultáneamente y con distinta intensidad, el compromiso organizativo, considerando que se trata de un constructo multidimensional que puede abarcar muy distintas dimensiones y facetas. El compromiso supone, por tanto, una vinculación que incluye, bien un comportamiento, bien una actitud, siendo necesario que dicho vínculo conlleve un comportamiento en un particular sentido de actuación o una actitud positiva hacia una organización que predisponga al individuo a comportarse de tal manera que beneficie a la entidad (Meyer & Herscovitch, 2001).

Va más allá de la lealtad y llega a la contribución activa en el logro de las metas de la organización. El término “sentir la camiseta”, tan utilizado en ambientes futbolísticos y que puede sonar un tanto coloquial, representa en realidad un estrecho vínculo que existe entre un empleado y su empresa. Además, suele reflejar el acuerdo del empleado con la misión y metas de la organización donde trabaja, su disposición a entregar su esfuerzo a favor del cumplimiento de éstas y su intención de seguir trabajando en la misma (Davis & Newstrom, 2001).

El gran reto actual de la dirección de recursos humanos radica en estudiar, crear y poner en marcha herramientas adecuadas de gestión, mediante las cuáles su personal puede llegar a comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarlos dentro de los suyos propios, consiguiendo con ello autorrealización para sí y ventajas competitivas duraderas y sostenibles para la empresa; que lo serán, si se cumplen cuatro factores fundamentales: el valor, la escases, la dificultad de imitación y la no sustitución (Barney, 1991), cuestiones que son atendidas por los recursos humanos.

Pero para que exista esta identificación de objetivos, se hace necesario que el individuo tenga la capacidad para realizar las tareas y que tenga un sistema de valores congruente con los valores centrales de la organización y, por su parte, la organización tendrá que seleccionar y desarrollar a gente que encaje con su situación, es decir, que

recoja una óptima combinación entre las tareas a realizar y los requerimientos culturales (O'reilly, J, & Caldwell, 1991).

Los principios éticos, de manera realista y objetiva, deben comprometer y orientar el desarrollo y la búsqueda de la excelencia humana y también de las organizaciones. No se trata sólo de actuar bien, procurando no perjudicar a nadie, sino también de demostrarlo. Definir claramente junto a la "misión" y "visión" de la empresa los principios y los códigos de actuación para que todo el mundo entienda claramente lo que se exige y lo que hay que evitar, es la mejor manera de empezar a materializar tal compromiso.

Hay que tener en cuenta que la ética en el trabajo está en la esencia de la acción preventiva de riesgos laborales. Viéndolo desde esta perspectiva, se podrá entender y desarrollar con mayor facilidad la prevención y la mejora de las condiciones de trabajo. Pero la empresa debe ser ética también en sus relaciones con el resto de grupos de interés con los que se relaciona: clientes, proveedores y sociedad. La información y transparencia permitirá actuar en coherencia y auto controlar los compromisos adquiridos (Debeljud, 2003).

Dado que "la tarea de un gerente es identificar los impulsos y las necesidades de los empleados, y canalizar su comportamiento hacia el desempeño del trabajo Davis (1991), citado en (Díaz Ordaz, 2005) ", la satisfacción laboral y el compromiso organizacional se pueden explicar a través de la Teoría del Intercambio Social.

Desde la sociología respecto al Intercambio Social la tenemos con Simmel (1908), citado en (Díaz Ordaz, 2005), quien parte de la base que las personas se asocian para satisfacer sus necesidades, de inicio está el intercambio a la gratitud que la persona interesada trata de generar en el otro (por reciprocidad), la necesidad de devolver el servicio, surgiendo entre ambos sujetos un vínculo sin tener que llegar a la coacción.

Los tres componentes de compromiso propuestos por Meyer & Allen (1991) citado en (Díaz Ordaz, 2005) son: afectivo, de continuación y normativo; así, la naturaleza del

compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber de pertenecer en la organización.

COMPROMISO AFECTIVO.

Grado en que un individuo se involucra emocionalmente con su organización. El componente afectivo (deseo) se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas, por ende disfrutan de su permanencia en la organización.

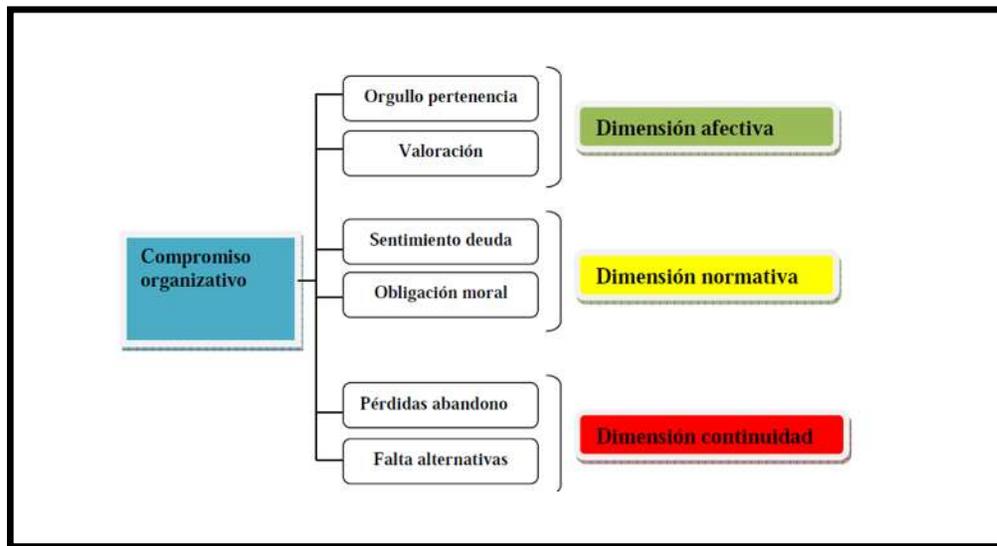
COMPROMISO DE CONTINUIDAD

Grado en que un individuo percibe que debe permanecer en su organización. Por lo que refiere al compromiso de continuación (necesidad) es muy posible encontrar una consistencia de la persona respecto a inversiones en tiempo y esfuerzo que se perderían en caso de dejar la organización, o sea de los costos (financieros, físicos, psicológicos) en los cuales incurriría al retirarse, o de las pocas posibilidades para encontrar otro empleo. Se refleja aquí una faceta calculadora pues se refiere a la prosecución de inversiones (planes de pensiones, primas de antigüedad, aprendizaje, etc.) acumuladas y resultantes de la pertenencia a la organización.

COMPROMISO NORMATIVO

Grado en que un individuo se siente obligado moralmente a pertenecer en su organización. En el compromiso normativo (deber), se encuentra la creencia en la lealtad a la organización (sentido moral), quizás por percibir ciertas prestaciones (por ejemplo, capacitación o pago de colegiaturas) conducente a un sentido del deber de proporcionar una correspondencia.

Gráfico 20. Dimensiones del Compromiso Organizativo.



Fuente: Cardozo & Goncalves (1998).

El empleado comprometido es descrito como aquel que permanece con la organización en sus fortalezas y debilidades, asiste regularmente al trabajo, trabaja todo el día (y quizá más), protege los bienes de la compañía y comparte sus metas. (Durreco Sánchez & Echeverría Rivera, 2009).

Un compromiso Laboral intenso se caracteriza por (Vila & Navarro, 2005):

- 1.- Creencia y aceptación de las metas y los valores de la organización.
- 2.- Disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización
- 3.- El deseo de mantenerse dentro de la organización.

2.6.5.1. Relación entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral.

Goldsman(2012), escribió que la satisfacción laboral está dada por la tensión entre aquello que esperamos encontrar en nuestro trabajo (expectativas) y lo que realmente encontramos allí (realizaciones).

Una primera mirada sobre las expectativas, nos permite diferenciar los tres modeladores de expectativas más relevantes (desde “adentro hacia fuera”).

- Nuestros propios y personales valores socio laboral (íntimamente ligado a la personalidad y bastante estable en el tiempo).
- Las subculturas organizacionales (dictados por la pertenencia o afiliación a determinados subgrupos o clases: género, nivel jerárquico, edad, especialidad)
- El contexto (determinado por el aquí y ahora más amplio).

Al pasar al otro polo de esta tensión y analizar las realizaciones, aquello que encontramos en las organizaciones donde trabajamos, distinguimos el clima (lo que recibimos) y el compromiso (lo que damos).

El clima organizacional es la manifestación más visible de la cultura de la empresa y para su análisis proponemos distintas dimensiones de modo de abordar cada uno de sus componentes (la gente, los procesos de trabajo, el liderazgo, etc.).

En cuanto al compromiso, éste se manifiesta en dos comportamientos: la permanencia (“sigo trabajando en la organización, no renuncio”) y el esfuerzo discrecional (“la milla extra”, “la voluntad de ir más allá del mínimo requerido para conservar el puesto”). Estos dos comportamientos son críticos para las organizaciones en tanto definen cuestiones clave como desempeño y rotación, ambos con impacto directo en la línea de resultados.

La permanencia suele estar condicionada por lo que llamamos compromiso racional, la alineación entre los objetivos organizacionales y los propios (“¿Me sirve trabajar en esta empresa?”).

El esfuerzo discrecional, en cambio, está ligado al compromiso emocional, “el orgullo de trabajar en esta organización”.

La dinámica entre estos elementos es la siguiente:

1. Si la satisfacción está dada por el balance entre realizaciones y expectativas, un aumento de estas últimas generará insatisfacción. Por ejemplo, esto puede darse en un contexto laboral más favorable (baja desocupación) o en grupos con expectativas más altas (generación Y). Indagar acerca de las expectativas permite entender mejor la satisfacción laboral.
2. Mayor compromiso produce mayor satisfacción (y viceversa), pero es muy difícil operar directamente en estas dos en forma sostenible. La gestión de la satisfacción y el compromiso está en el clima organizacional. Allí están las “palancas” para gestionarlos. Una buena encuesta permite identificar los elementos con mayor impacto en compromiso y satisfacción.

La gestión del compromiso y la satisfacción pasará entonces por identificar la situación actual del contrato de expectativas y elaborar planes de acción destinados a mejorar la brecha entre los mismos. Los planes de acción se elaboran teniendo en cuenta los imperativos estratégicos del negocio y los impulsores del clima y el compromiso organizacional.

5 principios guían para gestionar el compromiso organizacional.

1. Estrategia: equilibrio entre acción y reacción

- Ayuden a sus colaboradores a que entiendan la realidad de los cambios recientes.
- Asocien a sus empleados con la estrategia del éxito de la compañía, con la estrategia de sus equipos y sus trabajos, la propuesta de valor.

2. Top Management: visibles y activos

-
- Asegúrense de que todos vean y escuchen con frecuencia a los líderes senior.
 - Procuren puntos de contacto para comunicar el progreso de los objetivos.
 - Desarrollen líderes y prepárenlos para ser comunicadores efectivos.

3. Gerentes: preparados y comprometidos

- Incluyan a los Gerentes en los planes de Comunicación y háganlos responsables de una comunicación efectiva.
- Capacítenlos en cuestiones fundamentales de comunicación y cambio.
- Proporcionenles las herramientas y los recursos que les permitan obtener respuestas a ciertos interrogantes, obtener feedback e impulsar la aceptación.

4. Contenido: honesto, personal y directo

- Ayuden a sus empleados a atender y apreciar “su propuesta de valor” en su totalidad, incluyendo oportunidades de desarrollo, potencial de carrera, compensación total.
- Generen confianza a través de una comunicación honesta, directa y personal.
- Faciliten a sus empleados herramientas para modelar y comprender el impacto de sus decisiones.

5. Proceso: permitir una comunicación sostenida y oportuna

- Estén listos para responder de forma inmediata cuando sea necesario llegar a los empleados.

-
- Utilicen diferentes tipos de comunicación para reforzar el aspecto de cambio y comunicar. No respondan sólo mediante un email.
 - Busquen un proceso dinámico e interactivo. Involúcrenlos en el proceso.

Para Jiménez (2007): El compromiso de los trabajadores refleja la implicación intelectual y emocional de éstos con su empresa, y con ello su contribución personal al éxito de la misma. Los trabajadores comprometidos comparten una serie de creencias y actitudes que vistas en su conjunto reflejan el aspecto clave de la salud de la empresa.

El compromiso es un camino de doble vía entre empresa y trabajador. A la empresa le conviene el compromiso del trabajador y a éste ser convenientemente retribuido por ello. La empresa debe siempre tener en cuenta que el trabajador, antes del compromiso hacia la empresa que le contrata, tiene un compromiso con su profesión y su carrera.

A estas alturas parece bien probada la relación entre el compromiso de los trabajadores y otros aspectos clave como la eficiencia, la productividad, la seguridad, la captación y retención, la satisfacción, permanencia y lealtad de los clientes; y en definitiva la rentabilidad de la empresa. El compromiso de los empleados es la llave maestra para la puesta en escena de la estrategia empresarial

Diferentes estudios que comparan las 100 mejores empresas en donde trabajar de *Fortune* con las 500 más grandes de Standard & Poor's ponen de manifiesto que las empresas con trabajadores muy comprometidos tienen una media del 29% de mayor beneficio, un 50% más de clientes leales y un 44% más de posibilidades de dar la vuelta a unos resultados negativos que las empresas con trabajadores menos involucrados / satisfechos.

Tampoco se duda ya que el éxito de las empresas depende del alineamiento estratégico de audiencias críticas, donde debemos incluir a los clientes, accionistas,

proveedores y, por supuesto, a los trabajadores. En este contexto, el compromiso de los empleados es la llave maestra para la puesta en escena de la estrategia empresarial.

El concepto de compromiso engloba, de esta forma, las siguientes premisas:

- **Satisfacción.** Es la medida más básica de la opinión del trabajador. Es un estado pasivo, no necesariamente conectado con conductas productivas.
- **Implicación.** Es la medida de la alineación del trabajador con los valores y la cultura de la organización y con la consecución de la visión de la misma. Una actitud fuertemente vinculada con la lealtad de los trabajadores y la excelencia en el servicio a los clientes.
- **Orgullo de pertenencia.** Es una medida de la opinión del trabajador que refleja satisfacción con el éxito de la organización. También está directamente vinculada con la lealtad de los trabajadores y la excelencia en servicio a la clientela.
- **Vinculación.** Es una medida que se da cuando los trabajadores manifiestan en público un alto concepto sobre su empresa, tanto como organización para la que trabajan como hacia sus productos, servicios y marca. Está fuertemente vinculada con la atracción tanto de empleados como de clientes. Los trabajadores satisfechos y motivados son el primer eslabón de una cadena que conlleva a una mayor lealtad de los clientes, y por tanto deriva en un aumento de los beneficios.

Y traspasando la frontera de la satisfacción y el compromiso de los empleados se consigue que éstos se auto motiven más y optimicen su forma de trabajar. El grado de compromiso laboral hace referencia al enriquecimiento de cada puesto y tarea a realizar. Por ello, si en las tareas de trabajo falta un compromiso firme por parte del empleado, la calidad de su cometido acabará disminuyendo y desembocando en una opinión negativa sobre la empresa y sus mandos. Está igualmente probado cómo la retención de empleados y clientes son interdependientes. Para mejorar la lealtad de sus clientes, una empresa debe primero asegurarse la fidelidad de los empleados y de los

inversores. Y de igual forma, para establecer unos objetivos que vinculen el crecimiento con los beneficios, no sólo debe tener en cuenta la lealtad y satisfacción de los clientes, sino también el compromiso y la lealtad de los trabajadores.

El compromiso afectivo es el que predomina, es decir, existe un apego emocional e identificación con la organización, coloquialmente “se ponen la camiseta”, teniendo una disposición a trabajar más de lo estipulado. (Olivares Ramírez, 2012).

El Compromiso organizativo y la satisfacción profesional son asuntos muy conocidos en los estudios relacionados con las actitudes y comportamiento profesional. Además, la relación entre los dos constructos suele presentarse en forma de coeficiente de correlación de Pearson (r) para un gran número de estudios empíricos. Sin embargo y no raras veces, los autores acaban por no concederle mucha importancia al análisis y discusión a los resultados de la relación, limitándose a la anotación del valor de ‘ r ’ en una tabla de datos relativa a las correlaciones obtenidas, sin explicitar el tipo de relación entre los dos constructos.

2.6.5.2. Estudios realizados sobre la relación existente entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral.

En los estudios realizados por Durreco Sánchez & Echeverría Rivera (2009), a 92 empleados de una compañía de seguros de Caracas, obtuvieron un coeficiente de correlación positiva media, entre satisfacción y compromiso laboral, concluyendo que a medida que disminuye el compromiso el nivel de satisfacción también baja y viceversa.

Las organizaciones que son capaces de satisfacer las necesidades de sus empleados, proporcionándoles oportunidades y reconociendo sus logros, siempre que esto se produzcan, producen un impacto significativo sobre el compromiso (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 1994).

Los resultados reportados por Mathieu & Zajac (1990), en el meta-análisis, encontraron que la satisfacción laboral está correlacionada positiva y uniformemente con el compromiso laboral en 0.49 con un nivel de confianza del 95%.

En estudio realizados en una muestra de 319 individuos de 47 grupos en 22 organizaciones de servicios diferentes (servicios sociales a las familias y niños, servicio médico- sociales, servicios de salud mental, gerontólogos, etc), se halló una correlación significativa de 0.64 entre la satisfacción y el compromiso laboral (Glisson & Durick, 1988).

Lee & Jonhson (1991), realizaron un estudio con el objeto de confirmar las diferencias entre compromiso laboral y satisfaccion laboral en trabajadores de medio tiempo y de tiempo completo. Obtuvieron como resultado que los trabajadores a tiempo completo presentaban mayor grado de compromiso que los de medio tiempo.

Por otra parte Mowday y Steers, diferenciaron el compromiso organizacional de la satisfacción laboral en términos de actitud; para ellos el compromiso organizacional refleja una respuesta afectiva general hacia la organización, mientras que la satisfacción laboral refleja una respuesta hacia el trabajo o hacia aspectos particulares del mismo (Cardozo & Goncalves, 1998).

Porter y Smith, Kendall y Hulin, dicen que el compromiso organizacional tiende a ser más estable en el tiempo que la satisfacción laboral; porque el compromiso crece lentamente y permanece en el tiempo, mientras que la satisfacción laboral es más cambiante debido a factores del contexto laboral que influyen en ella (Cardozo & Goncalves, 1998).

Mientras que la investigación más reciente que hemos encontrado respecto a la relación entre Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional fue el realizado por (Nieto, 2004), donde el objetivo fue detectar el tipo de relación que tienen las variables satisfacción laboral y compromiso organizacional dentro de una empresa privada. La correlación entre las variables satisfacción laboral y compromiso organizacional permiten ver que están relacionadas, más no con la fuerza esperada, aunque cabe mencionar que se presentan correlaciones altas entre algunos de sus componentes.

(Davis & Newstrom, 2001), nos señala que según el nivel de satisfacción que se tenga produce un mayor o menor compromiso lo cual afecta el esfuerzo y el desempeño.

Díaz Torrez & Quijada Fragoso (2005), llevaron a cabo su investigación en una empresa de manufactura de filtros, aplicando pruebas con un 92.5% de confianza y con un 5% como nivel de error, la muestra fue de 72 sujetos; determinaron que sí existía una relación entre la Satisfacción Laboral y el Compromiso Organizacional la cual fue moderada positiva.

Las diferencias entre las personas (se dice que “cada persona es un mundo”), se pueden englobar en dos grandes grupos. Por un lado, tenemos los rasgos más objetivos que son observables externamente (el sexo, la edad, el estado civil, la raza, la procedencia geográfica, el nivel educativo, etc.) y, por otro, están los rasgos subjetivos, los cuales tienen un carácter menos evidente y un componente más psicológico y social (Rasgos de personalidad, las actitudes o emociones, las percepciones, etc.). (Santa Cruz, 2010)

Vila & Navarro (2005) en su investigación obtuvieron en su coeficiente r de Pearson, la existencia de una relación positiva y muy débil entre las variables de compromiso laboral y satisfacción laboral con un nivel de significación de 56.9%, esto les indicó una aparente relación directamente proporcional entre las variables de manera general.

Tena Flores & Roberto (2010) determinaron la relación entre satisfacción laboral y compromiso institucional de los docentes de posgrado de la ciudad de Durango a través de estadístico r de Pearson y se observa una correlación positiva y altamente significativa ($r = .852$, nivel de significancia .01) entre las variables SL y CI, entre mayor es la SL, más compromiso siente el docente con su institución. Este resultado coincide con la investigación de Aranda y Ormeño citados en (Barraza, 2008), realizada con los profesores básicos de las escuelas municipalizadas de la comuna de independencia, en Santiago de Chile, en la que afirma que entre satisfacción laboral y compromiso organizacional existe una alta y significativa correlación positiva.

La mayor parte de la literatura y de las evidencias empíricas sugieren una relación causal entre la satisfacción profesional y el compromiso organizativo Bagozzi (1980); Bartol (1979); Brown & Peterson (1994); Mathieu & Hamel (1989). Otros autores, como Bateman & Strasser (1984) y (Bhuián, Al-chammari, & Jefri, 1996), sugieren que el entorno cultural puede forzar una relación causal distinta a la propuesta en la mayoría de los trabajos descriptivos. Todavía, Koslowsky, Caspy, & Lazar, (1991), señala que no hay evidencias que soporten la existencia de una relación causal entre los dos constructos, determinando únicamente la existencia de una correlación elevada entre estos, lo cual es consistente con los estudios de Bhuián & Menguc (2002); (Brashear, Boles, & Bellenger (2003); Chen (2004); Holtom, Lee, & Tidd (2002); Lok & Crawford, (2004).

Los datos agregados permiten concluir la existencia de una correlación moderadamente elevada en la relación entre el compromiso organizativo y satisfacción laboral, que se ve afectada por la existencia de diversos moderadores: Si por un lado, el tipo de organización no parece influir significativamente en la relación, por otro, el tipo de ocupación y el sector de actividad parecen hacerlo con resultados distintos: hay ocupaciones y sectores de actividad donde la relación positiva es mucho más fuerte que en otras ocupaciones y sectores.

2.6.6. Aspectos Socio Demográficos.

Los aspectos socio-demográficos son el conjunto de características biológicas, socioeconómico culturales que están presentes en la población sujeta a estudio, tomando aquellas que pueden ser medibles. (Rabines Juárez, 2011)

2.6.6.1. Relación entre los aspectos socios demográficos y la satisfacción laboral.

La influencia que las características individuales del personal de una organización ejercen sobre su nivel de satisfacción laboral ha sido ampliamente analizada, no sólo

desde el campo de la Psicología o la Sociología, sino también por los economistas estudiosos de esta materia.

Cuando mucho el 30% de la satisfacción de un individuo puede explicarse por la herencia, Bouchard, Arvey, Keller y Segal, y Arvey, MaCall, Bouchard, y Taubman (en Robbins 2004). Un análisis de los datos relativos a la satisfacción de una muestra de individuos, llevado a cabo durante un período de más de 50 años, encontró que los resultados individuales eran estables con el tiempo, aun cuando estas personas cambiaban de empresa y de ocupación. Esta y otras investigaciones sugieren que una porción significativa de la satisfacción de algunas personas se determina genéticamente. Esto es, la disposición positiva o negativa del individuo hacia la vida, se establece por su composición genética, se mantiene con el tiempo y se transporta sobre su disposición hacia el trabajo.

Dada esta evidencia, podría ser que, cuando menos para algunos trabajadores, no existan muchos gerentes que puedan influir en su satisfacción. Manipular las características del trabajo, las condiciones laborales, los premios, y el ajuste al trabajo podría tener muy poco efecto. Esto sugiere que los gerentes deberían enfocar su atención en la selección del trabajador: si se desean trabajadores satisfechos, es importante filtrar a los negativos, los inadaptados, los buscadores de problemas, los frustrados, quienes encontrarían poca satisfacción en cualquier aspecto de su trabajo Bassett (en Robbins 2004).

En los primeros años de la vida laboral adquieren un mayor protagonismo factores como la capacidad de aprendizaje, las expectativas de alcanzar un status y prestigio social, una mayor disponibilidad para desempeñar puestos en los que soportar una mayor carga de trabajo, la falta de preparación para ocupar cargos de especial responsabilidad, etc. Todos estos factores contribuyen a determinar las relaciones entre la satisfacción experimentada en el desempeño del trabajo y la edad.

Las nuevas condiciones de organización social y económica están permitiendo un avance extraordinario de las mujeres en el mundo laboral. Sin embargo, no siempre han sido acompañadas del necesario y deseable equilibrio entre las diversas esferas de la vida y el equitativo trato y consideración en términos de privilegios y beneficios laborales. La dificultad a la que están sometidas las mujeres en el mercado laboral está documentada en Economía, Psicología y otras Ciencias Sociales (González Santa Cruz, 2011).

La razón por la cual la edad está asociada al nivel de satisfacción es en gran parte desconocida. Cuando la persona ingresa a la vida laboral su trabajo es algo nuevo e interesante, mientras las exigencias de la organización son aún muy bajas, lo cual produce un buen desempeño y, en consecuencia, un alto nivel de satisfacción. A medida que avanza en edad, el trabajo se vuelve más rutinario y las exigencias mayores, con lo cual decrece el desempeño y el nivel de satisfacción.

A partir de los 30 la persona tiene la oportunidad de realizar tareas más ricas, lograr mejores niveles de desempeño y un mayor nivel de satisfacción laboral. Hacia los 60 la persona experimenta un declive de sus capacidades y un horizonte más corto de actuación, lo que origina un menor esfuerzo al ejecutar el trabajo. Así, su desempeño decae y la satisfacción baja (Chan Hoil, 2008).

El análisis de la satisfacción laboral en función del sexo, está sujeto a distintos condicionamientos basados en la diferencias de naturaleza entre el hombre y la mujer. Son variadas las connotaciones de aquellos que pueden incidir en la satisfacción laboral (Delgado González M. , 2005).

2.6.6.2. Estudios existentes sobre la relación entre los aspectos socio demográficos y la satisfacción laboral.

Sultz (1991) citado en Atalaya, 1999 menciona que en la satisfacción laboral también influye el sexo, la edad, el nivel de inteligencia, y la antigüedad en el trabajo. Son

factores que la empresa no puede modificar, pero sí sirven para prever el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores.

Una constante en numerosas investigaciones es el hecho de que las mujeres presenten un nivel superior de satisfacción al de los varones. Se ha intentado explicar esta circunstancia a través de distintos argumentos. Clark (1997) propone la posibilidad de que las mujeres presenten unas menores expectativas hacia su empleo, que hacen que su nivel de satisfacción supere al de los hombres, cuyas expectativas hacia el trabajo son más exigentes y, por tanto, de más difícil cumplimiento. Algunos de los argumentos que se manejan para entender esas menores expectativas suscitadas entre las mujeres son, de forma simplificada los siguientes:

- Entre las cohortes femeninas de edad superior, el ambiente más restrictivo en que se ha desarrollado su rol laboral ha supuesto que las expectativas sean inferiores que entre las mujeres más jóvenes.
- Las trabajadoras con menor nivel educativo o empleadas en categorías laborales más bajas abrigarán peores expectativas.
- La alternativa de un trabajo remunerado supone que las mujeres, contentas por encontrarse empleadas, esperen menos de su contexto laboral.

También se argumenta sobre la posible voluntariedad de la mujer a la hora de trabajar, hecho que en los varones no se traduce en tal posibilidad de decisión; o incluso las propias diferencias personales y de empleos entre ambos sexos. Otras explicaciones ofrecidas son la posible sobrerrepresentación de las mujeres con empleos a tiempo parcial en las muestras seleccionadas o la mayor facilidad de abandono del puesto si se encuentran insatisfechas con el mismo, con lo que las muestras resultantes podrían encontrarse sesgadas en tanto que las trabajadoras que se mantienen en el empleo son las que se sienten satisfechas.

El trabajo de Sloane y Williams (2000) concluye que la satisfacción superior detectada entre las mujeres no está ocasionada por el resultado de una alta valoración de los

atributos del trabajo, sino que representa una diferencia innata de género, considerando que las trabajadoras ponen menor énfasis en la paga que los varones.

El mismo resultado se presenta en el estudio de Sanz de Galdeano (2001) donde se argumenta que el género supone un efecto causal sobre la satisfacción laboral con independencia del método estadístico de estimación empleado en el modelo. Se admite la existencia de algún grado de relación o dependencia de la satisfacción laboral según el género de los encuestados. Los resultados estadísticos llevan a aceptar una menor satisfacción entre los varones, en tanto las mujeres se declaran más satisfechas con su empleo. Este resultado es acorde con los trabajos de Clark (1997), Sloane y Williams (2000) y Sanz de Galdeano (2001).

Dentro de los estudios de Sánchez Cañizares & Fuentes García (2007), se concluye que pese a la existencia de algunas discrepancias en los resultados obtenidos por las investigaciones referidas a la influencia del género sobre la satisfacción laboral, una amplia mayoría conducen a resultados que sostienen la mayor satisfacción manifestada entre las mujeres. Este trabajo confirma dichos estudios al obtener resultados estadísticos que ratifican las diferencias significativas en la satisfacción manifestada entre los varones y mujeres de la muestra, detectando niveles sensiblemente inferiores entre los primeros.

Las personas más jóvenes las que esperan un mayor número de cambios en sus vidas, y de mayor importancia, lo que se traduce en un mayor número de expectativas y de aspiraciones, siendo la mayoría de ellas positivas, de progreso y de mejora y en cuanto a las propias posibilidades personales.

El gran número de expectativas y aspiraciones de las personas más jóvenes y la importancia que para ellas tienen el mejorar, el crecer y la consecución de otros objetivos en sus vidas, tiene un papel importante en la satisfacción general con la vida, lo cual se puede ver reflejado en el índice de *Satisfacción total*, en el cual, también son

los más jóvenes los más satisfechos, mientras que los más mayores manifiestan una mayor insatisfacción. (Antonio Clemente Carrión*, 2000).

En términos generales la satisfacción aumenta con la edad. Los jóvenes de hoy en día desean lograr una realización personal más completa, ya que ellos quieren tener en su lugar de trabajo la oportunidad de hacer una aportación importante a la organización, tener un puesto interesante, auto expresarse y libertad para tomar decisiones. Se ha considerado que la satisfacción aumenta con la edad, porque los jóvenes cuando se decepcionan abandonan el mundo del trabajo o cambian de empleo en búsqueda de su realización personal. (Schultz, 1991)

En cuanto a la antigüedad menciona que existe una compleja relación, ya que esta va cambiando en el transcurso del tiempo. En los primeros años de trabajo, el personal nuevo tiende a sentirse contento porque aprende nuevas técnicas y destrezas en una actividad nunca realizada; por desgracia la satisfacción inicial empieza a desvanecerse, a menos que el supervisor realice pruebas constantes para determinar el progreso y crecimiento del trabajador. Al cabo de unos años en el puesto, la satisfacción empieza a intensificarse otra vez y mejora el ritmo constante. (Schultz, 1991).

Millán Vázquez de la Torre, López-Guzmán Guzmán, & Sánchez (2005), concluyó en su estudio que:

Los trabajadores con más edad tienen mayor probabilidad de estar más satisfechos con su trabajo. Ello puede ser debido a que el 92% de los titulados universitarios que trabajan en el sector de la hotelería tienen menos de 39 años y son, debido a que el trabajo que realizan no es acorde con el nivel de estudios que poseen, lo más insatisfechos con su empleo. Este dato refuerza por planteado por Sarker, Crossman, & Chinmeteepituch (2003) y Frye (2001) en el sentido de que los jóvenes suelen tener un mayor grado de insatisfacción. En estos trabajos de campo se establecía una relación lineal creciente de acuerdo con la edad.

Los varones tienen mayor probabilidad de estar satisfechos que las mujeres. Ello es debido a que en la variable salario y sexo están muy relacionadas, siendo la mujer la que obtiene unos salarios más bajos. En este sentido, sus resultados no refuerzan los resultados de anteriores estudios como los presentados por (Shinnar (1998); Frye (2001); y Jabulani (2001), en el sentido de que estos estudios consideran que no existe una relación entre el género y la satisfacción laboral, mientras que en su investigación los datos concluyen que sí existe.

La antigüedad tiene un efecto negativo, pero casi imperceptible debido a que es un valor muy cercano a cero. Ello implica que los trabajadores que permanecen más tiempo en el hotel tienen una menor probabilidad de estar satisfechos, aunque también hay que destacar que éstos son los que tienen menor nivel de formación. En nuestro estudio hemos detectado que a mayor antigüedad en la empresa, también es menor el nivel de formación.

Todos los niveles académicos tienen efectos negativos sobre la probabilidad de estar satisfecho en su trabajo, excepto el que corresponde a personas con nivel de estudios de formación profesional o secretariado. Estas personas tienen mejor cumplidas las expectativas de la formación recibida y el trabajo desempeñado. Sin embargo las personas con estudios de bachiller o inferiores son los que menos satisfechos se encuentran con su, debido a que realizan los trabajos que reciben la remuneración más baja y con más horas de trabajo.

Mientras que para Sánchez López & Quiroga Estévez (2005): La *satisfacción laboral* se relaciona significativamente con la edad, de tal forma que a mayor edad, menor satisfacción laboral. En dicha investigación se observó cómo en los más jóvenes la relación es positiva, mientras que en los mayores de 38 años la relación es prácticamente nula e incluso tiende a ser negativa. Sexo: en las mujeres existe relación positiva y muy significativa entre ambas variables, mientras que en los hombres la relación es prácticamente nula.

Para (Briseño, 2005): La edad y los años de ejercicio profesional también guardan relación con la satisfacción laboral. La mayoría de los estudios relacionan de manera positiva estas variables, indicando que al aumentar la edad y los años de ejercicio profesional, también aumenta la satisfacción laboral.

La razón por la cual la edad está asociada al nivel de satisfacción es en gran parte desconocida. Halloran y Bentosn, (citados en Hernández Sánchez, 2002) encontraron que existe una relación positiva entre la satisfacción laboral y la edad. Sin embargo, Hernández Sánchez (2002) señala que cuando el individuo inicia su vida laboral la encuentra nueva e interesante, mientras las exigencias de la organización son aún muy bajas, lo cual produce un buen desempeño y, en consecuencia, un alto nivel de satisfacción.

Mientras se avanza en edad el trabajo se vuelve rutinario y las exigencias son cada vez mayores, con lo que disminuyen el desempeño y el nivel de satisfacción. A partir de los 30 años el individuo tiene la oportunidad de tener oficios más ricos, lograr mejores niveles de desempeño y un mayor nivel de satisfacción laboral. Hacia los 60 años la persona experimenta un declive en sus capacidades, hace un menor esfuerzo al ejecutar su trabajo y, por ende, decae su desempeño y su satisfacción disminuye.

Hernández Sánchez (2002) dice sobre el género que en Estados Unidos algunas investigaciones han demostrado que las mujeres están más felices con su trabajo mientras otras demuestran lo contrario. Los hombres al parecer no muestran interés absoluto en ciertos aspectos del trabajo. A las mujeres les gusta tener un buen jefe y sentir gusto por su trabajo, mientras los hombres con desventajas se preocupan más por la oportunidad de demostrar su utilidad y contar con un trabajo seguro.

Por otro lado, las mujeres sienten más interés por la calidad de las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo. La misma autora, en un estudio realizado en la empresa textil de Lima, Perú, presenta que los varones manifestaron mayor satisfacción laboral que las mujeres, aunque en cuanto al nivel de instrucción no se

observaron diferencias significativas. Cabe decir que dependiendo el tipo de trabajo de la mujer o el hombre puede ser su satisfacción.

Hagemann (2002) afirma que las mujeres que ocupan los niveles inferiores de la jerarquía son más abiertas, muestran mayor interés en las relaciones interpersonales, menos conciencia del prestigio y están más orientadas hacia las labores que los hombres. Pero esta diferencia reduce las posibilidades de ascenso en la carrera de las mujeres. Por ende, para ascender, muchas mujeres adoptan los esquemas y reglas de conducta de los hombres.

Hernández Sánchez (2002) comenta que cuando se inicia un trabajo el nivel de satisfacción es alto y el desempeño bueno. La autora menciona un estudio realizado en 1975 con gerentes, en el que se encontró que la variable años de servicio representó algo significativo en la satisfacción laboral y que ésta va decreciendo a partir de los diez años de servicio.

Hernández Sánchez (2002) menciona que varias investigaciones han comprobado que mientras más alto sea el nivel de estudios se experimenta más satisfacción general con el trabajo. Es posible que por ello los empleados consigan puestos más interesantes y de mayor autonomía, que ofrecen mejores oportunidades de satisfacer las necesidades de crecimiento. Halloran y Bentosn (1987), encontraron que existe una correlación positiva entre la satisfacción laboral y las variables edad, género, experiencia laboral y nivel ocupacional.

En investigaciones realizadas en Estados Unidos se ha demostrado que las mujeres se sienten contentas con su trabajo y otros demuestran lo contrario. Algunos resultados de la investigación 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 los de los ejecutivos. Ellas obtienen más satisfacción con su trabajo...las madres no lo consideran el principal centro de su vida, pues se sienten realizadas en su papel de madre, esposa y ama de casa (Schultz, 1991). En un reciente estudio realizado en Honduras en la ciudad de San Pedro Sula (Tiempo, 2005), los resultados indican que las diferencias por género favorecen a la mujer quien tiene un mejor nivel de satisfacción laboral.

La misma explicación se aplica para entender la asociación entre la experiencia dentro de la empresa y el nivel de satisfacción logrado. Cuando la persona empieza a realizar cualquier trabajo le ocurre lo mismo que a un joven recién iniciado en la vida laboral. Al comienzo todo le parece nuevo e interesante, al mismo tiempo que las exigencias de la organización son leves. Por consiguiente, su desempeño es bueno y el nivel de satisfacción alto. Es decir, la experiencia se comporta de la misma manera que la edad. Si el trabajador realiza cambios muy frecuentes de empleo, al comienzo se sentirá muy satisfecho y poco tiempo después muy insatisfecho, lo cual lo puede llevar a cambiar nuevamente de empleo.

Palma, S (1999), reportó en una muestra de 952 trabajadores en cinco grupos ocupacionales un nivel de satisfacción promedio en trabajadores dependientes en Lima Metropolitana, siendo los factores intrínsecos los de mayor satisfacción, las diferencias por género favorecen a la mujer con un mejor nivel de satisfacción laboral; así también a los trabajadores que atienden directamente al público siendo la remuneración un elemento directamente asociado al grado de satisfacción.

Según un estudio de Randstad (2008), los trabajadores de la 'Generación Y' (nacidos entre la década de los 80 y el año 2000) están creciendo, convirtiéndose en más

pragmáticos y sus expectativas están evolucionando. Los trabajadores de la 'Generación X' (nacidos entre 1961 y 1980) invierten más en mantener su situación profesional que en cambiarla. Por su parte, los "babyboomers" (los nacidos entre 1945 y 1960) se sienten los portadores de la cultura corporativa, legal e histórica. Ellos demandan el reconocimiento de su contribución al trabajo, pero sienten la presión de la desaceleración económica, que puede destruir sus planes de jubilación.

El estudio realizado por el Ministerio del trabajo y promoción del empleo. Lima (2008) concluyó que existe diferencia en la satisfacción del trabajo según sexo. Las mujeres tienen menor nivel de satisfacción laboral que los hombres. Parte de ello puede estar siendo explicado por la discriminación salarial que existe a favor del hombre.

Las mujeres manifiestan un mayor grado de satisfacción en todos los ítems exceptuando *la oportunidad para promocionar* (factor interno) y *el horario de trabajo* (factor externo). Esto puede ser debido a la dificultad que tienen las mujeres para conciliar la vida laboral y la familiar y puede ser más satisfactorio un tipo de horario más flexible para poder adecuarse a ambas facetas; al igual que al tener que realizar más tareas que los hombres, es más difícil poder promocionar, pues si es por concurso-oposición o por oposición, tienen menos tiempo para dedicarlo a la preparación de la oposición (Alonso Martín, 2008).

Los datos obtenidos por Alonso Martín (2008), coinciden con los estudios de Quinn, Staines, & McCullough (1974), quienes señalan que las mujeres valoran más que los hombres los factores de "comodidad" en el trabajo: número de horas, distribución de la jornada, lugar de trabajo, residencia, etc., todos ellos orientados a buscar la conciliación entre trabajo y familia; al igual que el trabajo realizado por Lucas Marín (1981), donde señala que, aunque los diversos estudios sobre la influencia del sexo en la satisfacción laboral no han aportado datos excesivamente esclarecedores de la relación entre ambas, los resultados obtenidos han sido más satisfactorios en las mujeres que en los hombres.

La interrelación entre la condición masculina o femenina y la satisfacción laboral es una constante en numerosas investigaciones el hecho de que las mujeres presenten un nivel superior de satisfacción: Sloane & Williams (2000); Sanz de Galdeano, (2001). Sin embargo, existen evidencias sobre la inexistencia de relación entre sexo y satisfacción laboral cuando se controlan otras variables (Linz, 2003).

Por lo que respecta a la edad, las variaciones experimentadas en los niveles de satisfacción laboral en distintos grupos de edad suelen presentar diferencias más acusadas que las originadas por otros aspectos relacionados con el sexo, la educación o los ingresos. Es muy común encontrar estudios en que la satisfacción experimenta un crecimiento continuo en relación a la edad Doering, Rhodes, & Shuster (1983). No obstante, empleando una relación no lineal entre edad y satisfacción se han hallado correlaciones estadísticamente significativas.

Clark *et al.* (1996), entre otros, obtienen una relación en forma de U entre ambas variables a la cual le dan una explicación relacionada con la renta percibida por el empleado, por la cual la disminución de la satisfacción, cuanto mayor es el nivel educativo del individuo, se produce si la renta absoluta permanece invariable, lo que puede explicarse por las superiores aspiraciones. Sin embargo, si estas aspiraciones sobre salarios, incentivos y reconocimiento, que generan tensión cuando no se realizan, se vieran cumplidas, los niveles de satisfacción aumentarían en este tipo de empleados con niveles educativos superiores.

Otra explicación para ellos se centra en la relación entre puestos de trabajo y otras facetas no retributivas de la relación laboral. Así desde un punto de vista microeconómico, la educación es vista como una inversión realizada en las etapas tempranas de la vida, cuyos beneficios se expanden a lo largo del ciclo vital. Sus rendimientos se miden, en términos monetarios, mediante la estimación de ecuaciones de ganancias. La relación negativa generalmente estimada entre educación y satisfacción laboral indicaría que los superiores ingresos derivados de una mayor escolarización pueden verse compensados, al menos en parte, por pérdidas de

bienestar en otras facetas de la esfera laboral. Una explicación alternativa para la relación inversa entre la satisfacción laboral y la educación se fundamenta en que los trabajadores más instruidos tienen mayor probabilidad de sufrir desajustes educativos.

En los trabajos que analizan la relación entre la formación académica y la satisfacción del empleado se ha detectado en ocasiones cómo el nivel educativo presenta un efecto negativo reduciendo la satisfacción a medida que aumenta (Grund y Slivka, 2001; Gazioglu & Tansel (2002); esto viene explicado por las mayores aspiraciones de los trabajadores más calificados. Sin embargo, Lydon y Chevalier (2002) o Nikolau, Theodossiou, & Vasileiou (2005), concluyen que el nivel de satisfacción laboral aumenta con el nivel educativo.

Lydon y Chevalier (2002) detectan en un grupo de graduados de instituciones de educación superior del Reino Unido como aquéllos con mejores calificaciones se encuentran más satisfechos con su empleo, lo que explican por la posible correlación entre graduación educativa y calidad del empleo encontrado. Robina (2004) detectan una mayor insatisfacción en los funcionarios con más años de permanencia en el puesto debido a la escasa variedad en sus tareas. Asimismo Gibson & Klein (1970) concluyen la existencia de una relación lineal y negativa entre satisfacción y grado de permanencia en la organización.

La mayor parte de los trabajos realizados llegan a la conclusión de que si se mantiene constante el nivel profesional, existe una clara relación positiva entre edad y satisfacción laboral hasta llegar a una edad del trabajador que se halla próximo a la jubilación. A partir de ese momento, la relación desciende muy rápidamente como señalan Saleh & Otis (1964). Para ello aduce que al estar cercana esta edad se les suele encomendar tareas de menor importancia y prestigio social, con la consiguiente carga de insatisfacción que las mismas producen.

Como señalan Quinn, Staines, & McCullough (1974), los trabajadores más jóvenes mostraban un nivel de satisfacción menor que el de sus compañeros más veteranos al

estar en el comienzo de su carrera profesional ocupando puestos menos agradables. Así el mayor nivel de aspiraciones y expectativas de cambio pueden también explicar este mayor nivel de insatisfacción manifestado por los jóvenes. Tanto en unas investigaciones como en otras se hace referencia indirectamente al contenido del trabajo en sí mismo considerado. Ya sea por estar cercano a la edad de jubilación o bien por haber iniciado su vida laboral, lo cierto es que los índices de satisfacción decrecen en ambas situaciones. Alcanzando el máximo de satisfacción en el intervalo previo a la jubilación.

Bass & Dunteman (1963), autores pioneros en este tipo de estudios, analizan la diferencia de sexo en relación con la satisfacción en el trabajo, llegando a la conclusión de que las mujeres están mejor dotadas para la interacción, prefiriendo trabajar en grupos. Esto implica una mayor capacitación de las mujeres hacia trabajos que han de ser desarrollados en equipo y hacia aquellas otras tareas de liderazgo en las que se hace necesario priorizar el elemento humano por encima de los aspectos meramente técnicos. Esta preferencia en el trabajo de las mujeres por la comunicación se hace extensible también hacia los superiores y los subordinados.

Para Rhodes (1983), dicha relación positiva entre edad y satisfacción resulta por el efecto bien de la propia edad bien del grupo de pertenencia. En el primer caso, este autor admite que una creciente satisfacción profesional proviene del aumento de recompensas asociadas al envejecimiento, por lo cual, el individuo puede tener acceso a cargos de mayor autonomía, poder y remuneración. Respecto al efecto del grupo de pertenencia, considera que los trabajadores mayores presentan un nivel inferior de educación formal comparado con los grupos de pertenencia de los más jóvenes. Así, los niveles educativos más elevados conducen a unas mayores expectativas, por lo que esto podría llevar a insatisfacción para los jóvenes, sometidos habitualmente a tareas más rutinarias.

El trabajo de Luthans & Thomas (1989), también detecta un tipo de relación curvilínea entre satisfacción y edad pero, en este caso, el punto donde empieza a decrecer la

satisfacción es a partir de los 40 años, lo que justifican por la posibilidad de que la idea de una jubilación temprana seduzca a estos empleados, ya que ven limitadas sus aspiraciones de ascenso en esos niveles de edad, a lo que debemos unir los cambios tecnológicos, que se convierten en un factor de presión para los trabajadores más antiguos.

Allen & Van Der Velden (2001), introducen una novedad en su investigación al distinguir entre los desajustes educativos y los desajustes de habilidades. En el primer caso (referido a la diferencia entre el nivel educativo exigido por el puesto y el nivel real que presenta el empleado), detectan que el exceso educativo del trabajador supone un efecto negativo pero estadísticamente insignificante en la satisfacción, mientras que un nivel inferior al exigido no presenta influencia en ésta. En cambio, los desajustes en las habilidades influyen de forma notable en la satisfacción laboral experimentada, de forma que una infrautilización de las destrezas conlleva un fuerte impacto negativo, mientras que la carencia de las aptitudes exigidas por el trabajo también influye negativamente aunque de forma insignificante.

También tienen importancia las tesis de González Santa Cruz (2011), que sostienen las hipótesis contrarias, es decir, una relación directa entre el nivel educativo y la satisfacción laboral, de forma que un mayor nivel de formación redundante positivamente en una mayor capacitación para desempeñar tareas de responsabilidad y gobierno en la organización. Además, un nivel educativo superior posibilita una mejor adaptación a los cambios, mayor libertad y espacio de iniciativa en el trabajo y, probablemente un lugar más elevado en la jerarquía (disponiendo así de un mejor sueldo y mayor información sobre el funcionamiento de la empresa).

CAPITULO 3. TRABAJO DE CAMPO

Diseño de la Investigación

El diseño de investigación es la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado. (Arias Odon, 1999). *Hernández Sampieri (2003) dice que para realizar una investigación se necesita un plan o estrategia desarrollada, un conjunto de personas, contextos, eventos o sucesos sobre el cual se recolectan los datos; las alternativas para recolectar los datos y los procedimientos para clasificar, calcular, analizar y resumir información numérica.*

3.1. Tipo de Investigación

En esta sección se definirá y se justificará el tipo de según el diseño o estrategia por emplear.

Genéricamente, la investigación es una actividad del hombre, orientada a descubrir algo desconocido." (Sierra Bravo, 1988). "Una investigación puede definirse como un esfuerzo que se emprende para resolver un problema, claro está, un problema de conocimiento." (Sabino, 1994). En el caso de Cerro & Bervian (1989) definen la investigación como una actividad encaminada a la solución de problemas. Su objetivo consiste en hallar respuesta a preguntas mediante el empleo de procesos científicos. Sobre el tipo de investigación, Canales (1996) señala: "hay diferentes tipos de investigación, los cuales se clasifican según distintos criterios..."

De manera que dentro de nuestra investigación se tendrá, en atención al diseño, una investigación de tipo descriptivo- correlacional, causal, hipotético-deductivo y también de carácter cuantitativo- cualitativo con predominancia cualitativa y es no experimental. Cuando decimos, es un estudio descriptivo, ya que se seleccionan una serie de conceptos o variables y se mide cada una de ellas independientemente de las otras, con el fin, precisamente, de describirlas. Estos estudios buscan especificar las

propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno. El énfasis está en el estudio independiente de cada característica, es posible que de alguna manera se integren las mediciones de dos o más características con el fin de determinar cómo es o cómo se manifiesta el fenómeno. Pero en ningún momento se pretende establecer la forma de relación entre estas características. (Gómez Posadas, 2009).

De igual manera es una investigación Correlacional porque, pretender medir el grado de relación y la manera cómo interactúan dos o más variables entre sí. Estas relaciones se establecen dentro de un mismo contexto, y a partir de los mismos sujetos en la mayoría de los casos (Gómez Posadas, 2009)

Del mismo modo es una *investigación causal* ya que tiene como principal prioridad obtener evidencia de la relación causa y efecto de un fenómeno. Se utiliza con frecuencia en las pruebas de mercado para nuevos productos o innovaciones de los actuales. (Domínguez, Estrella, 2011)

De otro lado, también se tiene una investigación hipotética-deductiva porque, a través de observaciones realizadas de un caso particular se plantea un problema. Éste lleva a un proceso de inducción que remite el problema a una teoría para formular una hipótesis, que a través de un razonamiento deductivo intenta validar la hipótesis empíricamente.

Y además es una investigación de tipo cuantitativa- cualitativa; cuantitativa ya que el objeto de estudio es “externo” al sujeto que lo investiga tratando de lograr la máxima objetividad. Intenta identificar leyes generales referidas a grupos de sujeto o hechos. Sus instrumentos suelen recoger datos cuantitativos los cuales también incluyen la medición sistemática, y se emplea el análisis estadístico como característica resaltante. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2003), y cualitativa pues se basa en el análisis subjetivo e individual, esto la hace una investigación interpretativa,

referida a lo particular. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2003).

Finalmente este estudio fue de tipo no experimental, porque se realizó sin manipular deliberadamente las variables (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2003).

3.2. Horizonte Temporal y Espacial

Después de haber diseñado el instrumento de medición, es necesario decidir si los datos que se recolectaran son de un diseño longitudinal o de un diseño transversal. El diseño longitudinal implica la administración de encuestas al mismo grupo de participantes, en distintos momentos. Las encuestas realizadas de esta forma tienen la capacidad de evaluar los cambios reales experimentados por los participantes a lo largo del tiempo.

En esencia, se sigue a los mismos participantes a través del tiempo y se les mide periódicamente con el mismo instrumento. El diseño transversal se mide a un grupo de personas de diferentes edades, al mismo tiempo. Es de diseño transversal, porque se recolectan los datos en un solo momento, en un tiempo único. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2003).

Por lo tanto, esta investigación es transversal ya que, se llevara a cabo en un momento específico de la realidad concreta, es decir, se aplicaran cuestionarios en la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

El horizonte temporal y espacial se refiere al tiempo que durará la investigación y el lugar donde o lugares se llevara a cabo la investigación.

El horizonte espacial de esta investigación corresponde a la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. La investigación inicio de Julio a diciembre del 2012.

3.3. Universo y Muestra

Universo se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan: a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) involucradas en la investigación. (Morales, 1994). *Se llama muestra a una parte de la población a estudiar que sirve para representarla.* (Murray R & Larry J, 2002). *El mismo modo para Levin & D.S (1996), una muestra es una colección de algunos elementos de la población, pero no de todos. En tanto que para Morales (1994), la muestra es un "subconjunto representativo de un universo o población.*

Para nuestra investigación se tiene un Universo de 190 estudiantes de Maestría en el ciclo escolar Octubre 2012-Enero 2013, de los cuales la muestra es de 127 estudiantes, en base a cálculos de consulta mitovsky aplicando un 95% de confiabilidad y 5% de error.

3.4. Sujeto de Investigación

Son aquellos que proporcionarán información en la investigación objeto de estudio, a los cuales se les aplicaran los cuestionarios.

Por lo cual, para nuestra investigación serán los estudiantes de la Maestría en Administración de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo del ciclo escolar Octubre 2012-Enero 2013.

3.5. Diseño del Instrumento de Medición

Un instrumento de medición, es aquel, artefacto, aparato, objeto herramienta o estrategia con la cual se puedan recoger datos de las variables que nos interesa comparar o contrastar. Dentro de la técnica llamada Encuesta, el mejor instrumento de medición es el cuestionario, el cual es un conjunto de preguntas de una sola idea a la vez, redactadas en lenguaje convencional, no inducidas y ordenadas lógicamente. (Jiménez Morales, 2010).

El instrumento de medición que se utilizo en la presente investigación fue el cuestionario “Un cuestionario consistente en un conjunto de preguntas respecto a las seis variables a medir, tal ves es el instrumento más utilizado para recolectar los datos de una investigación”(Hernández Sampieri, Fernandez Collado, & Bautista Lucio, 2003).

El cuestionario original consta de: datos generales del entrevistado, un análisis FODA del Programa de Maestría en Administración de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo y 74 preguntas con opción de respuesta en base a una escala likert, sobre las variables: Desafío Laboral, Sistema Integral de Remuneraciones, Condiciones de Trabajo, Clima Laboral, Compromiso Organizacional y Aspectos Socio- demográficos.

Con la finalidad de facilitar las respuestas al cuestionario, las preguntas fueron estructuradas y definidas a los objetivos y limitaciones perseguidos en esta investigación, permitiendo al encuestado elegir la opción que describiera con mayor exactitud la percepción que tienen de las variables que representaban una mayor influencia sobre su Satisfacción Laboral.

Además se hizo uso de Excel, Word y el programa SPSS 15.0 para el procesamiento de la información obtenida en ésta investigación.

3.6. Prueba Piloto

Para López Maldonado (2010), la prueba piloto es aquella práctica de investigación en donde se prueban la metodología, la muestra, la funcionalidad de los instrumentos, el análisis de los datos y la viabilidad del proyecto investigado

De igual manera, la prueba piloto se realiza antes que el cuestionario este listo para las operaciones de campo, necesita una prueba y revisión. La prueba piloto se refiere a la prueba inicial de uno o más aspectos del diseño de investigación, para buscar las áreas que deban mejorarse, preferiblemente el cuestionario debe someterse a esta prueba de la misma forma que va a emplearse en el estudio final. Los resultados de la prueba piloto usualmente sugieren algunas modificaciones antes de realizar el muestreo a escala completa.

Con el propósito de verificar la clara formulación de las preguntas hechas en el cuestionario, el correcto diseño del mismo, se realizó una prueba piloto que consistió en encuestas a 5 personas que cumplieran con los requisitos del estudio. En ésta se analizaron el fácil entendimiento de las instrucciones y la correcta comprensión de las preguntas.

Una vez aplicada la prueba piloto se evaluaron los resultados en los cuales se detectaron algunas preguntas que confundían a los entrevistados por lo cual se tuvieron que hacer las modificaciones pertinentes.

3.7. Validez y Confiabilidad del Instrumento de Medición

El rigor y la calidad para evaluar el instrumento dependen, fundamentalmente, de cómo se aborde la confiabilidad y la validez, cualidades esenciales que deben estar presentes en el desarrollo del proceso de recolectar y analizar la información conducente a garantizar una mayor confianza sobre las conclusiones emitidas. Tanto la confiabilidad como la validez se conjugan para ayudar al evaluador a ser objetivo en el proceso de describir la realidad derivada de un instrumento específico.

En el uso cotidiano del término, la confiabilidad es sinónimo de seguridad o consistencia. Se dice que algo es confiable si se sabe cómo se comporta por lo general, aunque se le asigna una connotación positiva o de bondad a aquello que se considera confiable. Aunque para la elaboración de instrumentos de medición, el concepto de confiabilidad tiene un sentido más técnico y cuantitativo.

Son sinónimos de confiabilidad, la consistencia, opción de réplica y fiabilidad. Esto es, un instrumento es confiable en la medida en que consistentemente genera el mismo resultado o puntuación o similar en el caso de un individuo. La calificación puede replicarse o reproducirse al menos con un cierto margen de error. Y además, se puede confiar o depender de que el instrumento genere una misma observación, evaluación o medida. (Palencia Avedaño, 2011).

Al mismo tiempo para Bernal Torres (2006) la confiabilidad se refiere a la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas, cuando se les examina con los mismos cuestionarios en distintas ocasiones.

Además para (Palencia Avedaño, 2011), la definición más común sobre el concepto de validez, es aquella que señala el grado en que el instrumento mide la variable que pretende medir. Es decir, al interpretar los resultados del instrumento, en realidad puede afirmarse que estos son una prueba de las condiciones del individuo o del fenómeno evaluado. Por lo cual, un instrumento de medición es válido cuando mide aquello para lo que fue destinado. (Bernal Torres, 2006).

Estos conceptos de validez y confiabilidad son aplicables tanto a instrumentos usados en una investigación de enfoque cualitativo, como a estudios de enfoque cuantitativos o mixtos. En el caso de nuestra investigación se tuvo una confiabilidad del instrumento de medición de 97% con un total de 74 elementos.

Tabla 1. Índice de Confiabilidad del Instrumento de Medición.

Alfa de Cronbach	No. de elementos
,970	74

Fuente: Elaboración propia.

3.8. Técnica estadística Utilizada

Al referirse al término técnica se quiere señalar el arte y la habilidad para seguir un cierto procedimiento en la recolección de la información, esto es, el conjunto de aplicaciones prácticas que hace el investigador con el propósito de obtener los datos necesarios en un estudio (Palencia Avedaño, 2011).

Cabe señalar que para nuestra investigación se aplicará la estadística descriptiva, como técnica de procesamiento de datos. Ya que, la estadística descriptiva es la ciencia que recopila, organiza e interpreta la información numérica ó cualitativa. (Rivera & Murrias, 2001).

Mientras que para Ávila Baray (2006), la estadística descriptiva, permite organizar y presentar un conjunto de datos de manera que describan en forma precisa las variables analizadas haciendo rápida su lectura e interpretación.

Con la finalidad de responder la interrogante planteada en el presente estudio, cumplir con los objetivos establecidos y verificar las hipótesis de investigación, se tomaron como herramientas fundamentales las siguientes pruebas estadísticas:

- Se calcularon los principales estadísticos descriptivos, tales como las medidas de tendencia central, entre ellas, la media, la cual representa el punto central alrededor del cual se agrupan los datos, ésta es de gran importancia ya que refleja cuál es el valor promedio que obtuvieron las variables y las dimensiones que las conforman, la moda se calculó para tener una primera idea o impresión sobre los datos obtenidos, ya que siendo un estudio con una muestra amplia, es esencial conocer cuál es el valor que más se repite, sin estar expuesta a cambios con valores extremos, percibiéndose así claramente el puntaje que obtuvo mayor frecuencia en todo el conjunto de datos; y por último se calculó la mediana, con el objetivo de obtener el valor que se encuentra en el

centro de la distribución ordenada de los datos, eliminando la influencia de los valores extremos y describir los resultados adecuadamente.

Por otra parte se utilizó una medida de dispersión; la desviación estándar, la cual establece la forma en que los valores fluctúan con respecto a la media; es decir, miden la dispersión promedio. Es significativo resaltar el uso del programa estadístico para las Ciencias Sociales (SPSS 15.0), en el procesamiento de los datos y recorrido de las variables.

- Para responder a la pregunta de investigación ¿Cuáles son los factores que determinan la satisfacción laboral de los estudiantes de la Maestría en Administración de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo?, la cual se centra básicamente en determinar la fuerza de asociación entre las variables, se calculó el coeficiente de correlación de Pearson, utilizando los promedios obtenidos por cada uno de los sujetos que formaron parte de la muestra (127).
- Por otra parte, es importante resaltar que para determinar los niveles de relación entre nuestra variable dependiente con las variables independientes, se calcularon los valores promedio obtenidos y consecuentemente se presentaron éstos al porcentaje equivalente; con el objetivo de enfocar la tendencia promedio que arrojan los datos y el peso que tienen en las variables de estudio.

3.9. Recolección de Datos

Hernández Sampieri, Fernandez Collado, & Bautista Lucio (2003), señala que para recolectar información implican tres actividades que se encuentran estrechamente vinculadas entre sí que son:

- Seleccionar un instrumento o método de recolección de los datos.
- Aplicar ese instrumento o método para recolectar datos.
- Preparar observaciones, registros y mediciones obtenidas

Méndez (1999) Las *fuentes primarias* es la información oral o escrita que es recopilada directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento, mientras que las *fuentes secundarias* es la información escrita que ha sido recopilada y transcrita por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas o por un participante en un suceso o acontecimiento.

Para obtener datos se pidió permiso a la Coordinadora del Posgrado, la cual accedió dándonos el permiso para llevar a cabo la aplicación del cuestionario a los estudiantes de la Maestría en Administración de la facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, durante algunas sesiones, en las cuales los docentes nos permitieron llevarlas a cabo, con un tiempo aproximado para responder el cuestionario de 15 minutos.

Aunque se nos presentaron algunos inconvenientes en cuanto a la negativa de algunos profesores para aplicar los cuestionarios durante sus sesiones o sobre la información que se pretendía recabar con dicho cuestionario, aludiendo a posibles intereses distintos al tema de investigación en nuestras preguntas planteadas.

En el caso de datos secundarios, se acudió a las bibliotecas para consultar bibliografía sobre los temas, consultas en internet, revistas, periódicos, publicaciones científicas, tesis doctorales. De los cuales se siguieron éstos pasos:

1. Conocer y explorar todo el conjunto de fuentes con posibilidades de ofrecer alguna utilidad;

-
2. Lectura sistemática y discriminatoria del material, a fin de seleccionar los documentos de utilidad;
 3. Recolección, mediante fichas, del material pertinente para el desarrollo del estudio.
 4. Clasificación de las fichas de acuerdo al contenido, ajustando lo hallado al esquema provisional.
 5. Comparar, para luego analizar, las fichas elaboradas, tratando de evaluar su confiabilidad;
 6. Finalmente, se estructuraron las conclusiones que tuvieron el punto de vista personal respecto a cada parte del estudio. Nuestro trabajo de campo fue paralelo al trabajo de revisión y observación documental.

3.10. Codificación de Datos

La codificación es el proceso de poner juntos los segmentos de los datos que parecen ilustrar una idea o un concepto. De esa forma, la codificación es una forma de hacer abstracción a partir de los datos existentes en sus recursos para construir un mayor entendimiento de las fuerzas que intervienen. (Chan Hoil, 2008).

De igual manera, la codificación de datos es el proceso dinámico cuyo propósito es vincular diferentes segmentos de los datos con conceptos y categorías en función de alguna propiedad o elemento común (Coffey & Atkinson, 2003). Se puede pensar como un procedimiento heurístico, que pretende “quebrar” los datos y reorganizarlos en categorías de manera tal de poder comparar los distintos fragmentos de datos al interior de cada categoría, comparar distintas categorías entre sí, establecer relaciones entre categorías, e integrar las categorías en conceptos de mayor generalidad a los fines de aportar al desarrollo de conceptos teóricos (Maxwelle, 1996). Básicamente, las categorías se toman como herramientas para pensar, que se van desarrollando a medida que se trabaja con los datos (Coffey & Atkinson, 2003).

Por otro lado, Strauss & Corbin (2002), señalan que el proceso de codificación no puede pensarse sólo como una reducción de los datos sino que también debe ser visto como una complicación de los mismos, en el sentido de intentar abrirlos a fin de interrogarlos, de pensar en forma creativa con ellos, de ensayar conceptos, identificar sus propiedades y dimensiones.

De ésta manera, una vez obtenida la información a través de la aplicación del cuestionario de investigación se siguieron los siguientes pasos para procesar o codificar los datos obtenidos:

- Definir las herramientas estadísticas y el programa de computador a utilizarse para el procesamiento de datos. En cuyo caso se aplico el programa SPSS 15.0 y Excel.

-
- Introducir los datos en el programa SPSS y llevar a cabo los distintos procesamientos de información que requeríamos para nuestra investigación.
 - Anexar los resultados a nuestra recopilación de datos.

3.11. Coeficiente de Pearson

Hernández Sampieri, Fernandez Collado, & Bautista Lucio (2003), nos menciona que:

El Coeficiente de Pearson es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón. Se calcula a partir de las puntuaciones obtenidas en una muestra en dos variables. Se relacionan las puntuaciones obtenidas de una variable con las puntuaciones obtenidas de otra variable, en los mismos sujetos.

Tabla 2. Escala del Coeficiente r de Pearson

Valores	Interpretación
-1.00	Correlación Negativa Perfecta
-0.90	Correlación Negativa muy Fuerte
-0.75	Correlación Negativa Considerable
-0.50	Correlación Negativa Media
-0.10	Correlación Negativa Débil
0.0	No existe correlación entre las variables
+0.10	Correlación Positiva Débil
+0.50	Correlación Positiva Media
+0.75	Correlación Positiva Considerable
+0.90	Correlación Positiva muy Fuerte
+1.00	Correlación Positiva Perfecta

Fuente: *Elaboración propia a partir de Gómez Posadas, S. (2009). Técnicas de Investigación. Bogotá: Pereira*

El signo indica la dirección de la correlación (positiva o negativa) y el valor numérico, la magnitud de la correlación. En nuestra investigación obtuvimos las siguientes correlaciones entre la Satisfacción Laboral y las distintas variables investigadas.

Tabla 3. Tabla de Índices de Correlación de Pearson Obtenidas en ésta Investigación.

Variables Independientes	Variable Dependientes
	<i>Satisfacción Laboral</i>
Desafío Laboral	0.654
Sistema Integral de Remuneraciones	0.756
Condiciones de Trabajo	0.823
Clima Laboral	0.819
Compromiso Organizacional	0.719
Aspectos Socio-Demográficos	0.277

Fuente: Elaboración propia.

Resultados de correlaciones entre Satisfacción Laboral y cada variable investigada:

- a) En nuestra investigación se obtuvo una correlación positiva media, tanto entre la Satisfacción Laboral y el Desafío Laboral como entre Satisfacción Laboral y Compromiso Organizacional.
- b) En cuanto a la relación entre Satisfacción laboral y las variables: Sistema Integral de Remuneraciones, Condiciones de Trabajo y el Clima Organizacional, se obtuvo una correlación positiva considerable.
- c) Mientras que para el caso de la relación entre Satisfacción Laboral y la variable Aspectos Socio-demográficos obtuvimos una correlación positiva débil.

3.12. Análisis e Interpretación de Resultados

En la presente investigación se aplicó un cuestionario dividido en 3 partes: la primera parte constaba de los datos generales del encuestado: edad, género, estado civil y nivel educativo; la segunda parte consistió en que el encuestado mencionara: una Fortaleza, una Amenaza, Una Debilidad y una Oportunidad que presentaba la Maestría en Administración ofrecida en la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo y en la tercer parte se enlistaron un total de 74 preguntas a calificar con una escala del 1 al 5 en grado de importancia.

Como resultado al dicho cuestionario se obtuvieron los siguientes resultados:

3.12.1 Análisis de Datos generales.

En la tabla 4 podemos observar que en las 127 encuestas aplicadas, el 46.5% de los encuestados tenían un rango de edad de 23-30 años; mientras que 37.8% era de 31-40 años; los de 41-50 años fueron el 10.2% y únicamente el 5.5.% se encontraba en un rango de 51-60 años de edad.

Tabla 4. Tabla de frecuencia según edad.

Edad		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	23-30	59	46,5	46,5	46,5
	31-40	48	37,8	37,8	84,3
	41-50	13	10,2	10,2	94,5
	51-60	7	5,5	5,5	100,0
Total		127	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 5 observamos que del total de encuestas aplicadas, el 51.2% fue respondida por hombres mientras que el 48.8% fue respondido por mujeres.

Tabla 5. Tabla de frecuencia según Género

Género		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Masculino	65	51,2	51,2	51,2
	Femenino	62	48,8	48,8	100,0
	Total	127	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 6 se muestra que del total de encuestados el 57.5% son solteros mientras que solo el 38.6% son casados y el 3.9% tienen otro estado civil.

Tabla 6. Tabla de frecuencia Según Estado Civil

Estado Civil		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Soltero (a)	73	57,5	57,5	57,5
	Casado (a)	49	38,6	38,6	96,1
	Otro	5	3,9	3,9	100,0
	Total	127	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 7 observamos que del total de encuestados en nuestra investigación, un 85.8% tienen un nivel académico de Licenciatura, mientras que el 11% tienen además una especialidad y tan solo el 3.1% cuenta con una Maestría ya terminada.

Tabla 7. Tabla de frecuencia según Nivel Académico.

Nivel académico		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Licenciatura	109	85,8	85,8	85,8
	Especialidad	14	11,0	11,0	96,9
	Otra Maestría	4	3,1	3,1	100,0
	Total	127	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

3.12.2 Análisis entre los datos generales y las Variables Independientes.

Como resultado de nuestro trabajo haremos un análisis sobre la influencia de cada una de las preguntas de datos generales con las variables independientes investigadas.

A) VARIABLE DESAFÍO LABORAL. Se obtuvo una correlación positiva media entre ésta variable y la Satisfacción Laboral.

La variable Desafío Laboral con relación a la edad de los estudiantes encuestados, nos muestra en la tabla 8 que el 54.2% de los encuestados con un rango de edad entre los 23-30 años le dieron una calificación de Muy alta importancia a dicha variable sobre su satisfacción laboral, mientras que los estudiantes en rangos de edad mayores la consideraron solamente como de Alta importancia.

Tabla 8. Tabla de contingencia entre Edad y Desafío Laboral

		Desafío Laboral					Total
		Muy bajo 9-16.2	Bajo 16.3- 23.4	Regular 23.5-30.6	Alto 30.7-37.8	Muy alto 37.9-45	
Edad	23-30	1,7%	11,9%	13,6%	18,6%	54,2%	100,0%
	31-40		4,2%	27,1%	35,4%	33,3%	100,0%
	41-50			30,8%	30,8%	38,5%	100,0%
	51-60				100,0%		100,0%
Total		,8%	7,1%	19,7%	30,7%	41,7%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

La variable Desafío Laboral con relación al género de los estudiantes encuestados, como nos indica la tabla 9, que para ambos géneros, dicha variable mantiene un Muy alto impacto sobre su satisfacción laboral, obteniendo dicha valoración por un 41.5% de de los encuestados del sexo masculino y un 41.9% del sexo femenino.

Tabla 9. Tabla de contingencia entre Género y Desafío Laboral

		Desafío Laboral					Total
		Muy bajo 9-16.2	Bajo 16.3- 23.4	Regular 23.5-30.6	Alto 30.7-37.8	Muy alto 37.9-45	
Genero	Masculino	1,5%	10,8%	23,1%	23,1%	41,5%	100,0%
	Femenino		3,2%	16,1%	38,7%	41,9%	100,0%
Total		,8%	7,1%	19,7%	30,7%	41,7%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

La variable Desafío Laboral con relación al Estado civil de los estudiantes encuestados, nos indica según la tabla 10, que tanto para solteros, casados y otro estado civil la variable desafío laboral mantienen un muy alto impacto sobre la satisfacción laboral; obteniendo dicha calificación por el 41.1% de solteros, 42.9% de casados y un 40.0% en otro estado civil.

Tabla 10. Tabla de contingencia entre Estado Civil y Desafío Laboral

		Desafío Laboral				Total	
		Muy bajo 9-16.2	Bajo 16.3- 23.4	Regular 23.5-30.6	Alto 30.7-37.8		Muy alto 37.9-45
Estado Civil	Soltero (a)		9,6%	19,2%	30,1%	41,1%	100,0%
	Casado (a)	2,0%	2,0%	18,4%	34,7%	42,9%	100,0%
	Otro		20,0%	40,0%		40,0%	100,0%
Total		,8%	7,1%	19,7%	30,7%	41,7%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

La variable Desafío Laboral con relación al Nivel académico de los estudiantes encuestados, en base a los resultados mostrados en la tabla 11, que solamente para los estudiantes con un nivel de Licenciatura dicha variable es considerada por el 44.0% con una valoración de Muy alta importancia sobre su satisfacción laboral mientras que para los estudiantes con una especialidad u otra maestría solo hubo inclinación por

darle una valoración de importancia media con porcentajes del 42.9% y 75.0%, respectivamente.

Tabla 11. Tabla de contingencia entre Nivel académico y Desafío Laboral

		Desafío Laboral					Total
		Muy bajo 9-16.2	Bajo 16.3-23.4	Regular 23.5-30.6	Alto 30.7-37.8	Muy alto 37.9-45	
Nivel académico	Licenciatura	,9%	8,3%	14,7%	32,1%	44,0%	100,0%
	Especialidad			42,9%	21,4%	35,7%	100,0%
	Otra Maestría			75,0%	25,0%		100,0%
Total		,8%	7,1%	19,7%	30,7%	41,7%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

A) **SISTEMA INTEGRAL DE REMUNERACIONES.** Se obtuvo una correlación positiva considerable entre ésta variable y la Satisfacción Laboral.

La variable Sistema Integral de Remuneraciones en relación con la edad de los estudiantes encuestados, nos muestra en los resultados presentados en la tabla 12, que los estudiantes con edades en un rango de 23- 30 años le dieron una calificación de Alta importancia sobre su satisfacción laboral, por el 57.6% de éstos, para los de entre 31-40 y 41-50 la calificación fue entre media y alta, y finalmente para los de entre 51-60 años obtuvo una ponderación baja por un 85.7% de ellos.

Tabla 12. Tabla de contingencia entre Edad y Sistema Integral de Remuneraciones.

		Sistema Integral de Remuneraciones					Total
		Muy Bajo 18-32.4	Bajo 32.5-46.8	Regular 46.9-61.2	Alto 61.3-75.6	Muy Alto 75.7-90	
Edad	23-30	1,7%	6,8%	10,2%	57,6%	23,7%	100,0%
	31-40		4,2%	27,1%	50,0%	18,8%	100,0%
	41-50		7,7%	30,8%	30,8%	30,8%	100,0%
	51-60		85,7%		14,3%		100,0%
Total		,8%	10,2%	18,1%	49,6%	21,3%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

La variable Sistema Integral de Remuneraciones en relación con el género de los estudiantes encuestados, nos muestra en los resultados de la tabla 13, que tanto para hombres como para mujeres dicha variable tiene un impacto alto sobre su satisfacción laboral, viéndose una mayor repercusión en porcentaje en el sexo femenino, obtenido por el 58.1% mientras que por el sexo masculino fue el 41.5% de éstos.

Tabla 13. Tabla de contingencia entre Género y Sistema Integral de Remuneraciones

		Sistema Integral de Remuneraciones					Total
		Muy Bajo 18-32.4	Bajo 32.5- 46.8	Regular 46.9-61.2	Alto 61.3-75.6	Muy Alto 75.7-90	
Genero	Masculino		7,7%	23,1%	41,5%	27,7%	100,0%
	Femenino	1,6%	12,9%	12,9%	58,1%	14,5%	100,0%
Total		,8%	10,2%	18,1%	49,6%	21,3%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

La variable Sistema Integral de Remuneraciones en relación con el Estado Civil de los estudiantes encuestados, nos muestra en los resultados de la tabla 14, que tanto para solteros como casados la importancia de dicha variable sobre su satisfacción laboral es alta, obteniendo dicha ponderación en el caso de los solteros por el 46.6% y por un 55.1% de los casados, mientras que en el caso de otro estado civil se vio dividida entre impacto medio y alto.

Tabla 14. Tabla de contingencia entre Estado Civil y Sistema Integral de Remuneraciones

		Sistema Integral de Remuneraciones					Total
		Muy Bajo 18-32.4	Bajo 32.5- 46.8	Regular 46.9-61.2	Alto 61.3-75.6	Muy Alto 75.7-90	
Estado Civil	Soltero (a)	1,4%	16,4%	11,0%	46,6%	24,7%	100,0%
	Casado (a)		2,0%	26,5%	55,1%	16,3%	100,0%
	Otro			40,0%	40,0%	20,0%	100,0%
Total		,8%	10,2%	18,1%	49,6%	21,3%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

La variable Sistema Integral de Remuneraciones en relación con el Nivel Académico de los estudiantes encuestados, nos muestra en los resultados de la tabla 15, que tanto para los estudiantes con nivel licenciatura y con otra maestría, la influencia de dicha variable sobre su satisfacción laboral fue alta con porcentajes del 52.3% y 75.0%, respectivamente; mientras que en el caso de los estudiantes con alguna especialidad la variable tuvo un impacto Muy alto, por el 57.1% de ellos.

Tabla 15. Tabla de contingencia entre Nivel académico y Sistema Integral de Remuneraciones

		Sistema Integral de Remuneraciones					Total
		Muy Bajo 18-32.4	Bajo 32.5- 46.8	Regular 46.9- 61.2	Alto 61.3- 75.6	Muy Alto 75.7-90	
Nivel académico	Licenciatura	,9%	10,1%	19,3%	52,3%	17,4%	100,0%
	Especialidad		14,3%	7,1%	21,4%	57,1%	100,0%
	Otra Maestría			25,0%	75,0%		100,0%
Total		,8%	10,2%	18,1%	49,6%	21,3%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

B) CONDICIONES DE TRABAJO. Correlación positiva considerable entre ésta variable y la Satisfacción Laboral.

La variable Condiciones de Trabajo en relación con la edad de los estudiantes encuestados, nos muestra en los resultados de la tabla 16, que para los estudiantes con un rango de edad entre 23-30 años y 41-50, dicha variable tiene un Muy alto impacto sobre su satisfacción laboral para el 71.2% y 69.2%, respectivamente; mientras que para los de entre 31-40 y 51-60 sólo representó una influencia alta para 54.2% y 85.7%, de ellos respectivamente.

Tabla 16. Tabla de contingencia entre Edad y Condiciones de Trabajo

		Condiciones de Trabajo				Total
		Bajo 32.5-46.8	Regular 46.9-61.2	Alto 61.3-75.6	Muy Alto 75.7-90	
Edad	23-30	1,7%	10,2%	16,9%	71,2%	100,0%
	31-40		10,4%	54,2%	35,4%	100,0%
	41-50		7,7%	23,1%	69,2%	100,0%
	51-60			85,7%	14,3%	100,0%
Total		,8%	9,4%	35,4%	54,3%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

La variable Condiciones de Trabajo en relación con el género de los estudiantes encuestados, nos muestra en los resultados de la tabla 17, que para los hombres tiene una importancia muy alta sobre su satisfacción laboral por un 66.2% de ellos, mientras que para las mujeres sólo una alta importancia en un 50% de ellas.

Tabla 17. Tabla de contingencia entre Género y Condiciones de Trabajo

		Condiciones de Trabajo				Total
		Bajo 32.5-46.8	Regular 46.9-61.2	Alto 61.3-75.6	Muy Alto 75.7-90	
Genero	Masculino		12,3%	21,5%	66,2%	100,0%
	Femenino	1,6%	6,5%	50,0%	41,9%	100,0%
Total		,8%	9,4%	35,4%	54,3%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

La variable Condiciones de Trabajo en relación con el Estado Civil de los estudiantes encuestados, nos muestra en los resultados de la tabla 18, que tanto para solteros como casados dicha variable tiene una muy alta importancia sobre su satisfacción laboral, concentrándose en mayor porcentaje en un 56.2% de los solteros, mientras que en los casados sólo por el 53.1%; y para otro estado civil fue de alta importancia.

Tabla 18. Tabla de contingencia entre Estado Civil y Condiciones de Trabajo

		Condiciones de Trabajo				Total
		Bajo 32.5-46.8	Regular 46.9-61.2	Alto 61.3-75.6	Muy Alto 75.7-90	
Estado Civil	Soltero (a)	1,4%	11,0%	31,5%	56,2%	100,0%
	Casado (a)		8,2%	38,8%	53,1%	100,0%
	Otro			60,0%	40,0%	100,0%
Total		,8%	9,4%	35,4%	54,3%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

La variable Condiciones de Trabajo en relación con el Nivel Académico de los estudiantes encuestados, nos muestra en los resultados de la tabla 19, que tanto para estudiantes con nivel licenciatura o con alguna especialidad el nivel de importancia de dicha variable sobre su satisfacción laboral fue muy alto, en un 56.0% y un 57.1% de ellos, respectivamente, mientras que en los estudiantes con otra maestría, sólo tuvo una importancia alta en un 75% de éstos.

Tabla 19. Tabla de contingencia entre Nivel académico y Condiciones de Trabajo

		Condiciones de Trabajo				Total
		Bajo 32.5-46.8	Regular 46.9-61.2	Alto 61.3-75.6	Muy Alto 75.7-90	
Nivel académico	Licenciatura	,9%	6,4%	36,7%	56,0%	100,0%
	Especialidad		28,6%	14,3%	57,1%	100,0%
	Otra Maestría		25,0%	75,0%		100,0%
Total		,8%	9,4%	35,4%	54,3%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

C) **CLIMA LABORAL.** Correlación positiva considerable entre ésta variable y la Satisfacción Laboral.

La variable Clima Laboral en relación con la edad de los estudiantes encuestados, nos muestra en los resultados de la tabla 20, que para los estudiantes con un rango de edad entre los 23-30 años y los de entre 41-50 la influencia de dicha variable sobre su satisfacción laboral es Muy alta con el 72.9% y 46.2% de ellos respectivamente, mientras que para los estudiantes con edad entre los 51-60 tuvo una importancia baja con el 85.7% de éstos.

Tabla 20. Tabla de contingencia entre Edad y Clima Laboral

		Clima Laboral					Total
		Muy Bajo 14-25.2	Bajo 25.3- 36.4	Regular 36.5-47.6	Alto 47.7-58.8	Muy Alto 58.9-70	
Edad	23-30	3,4%		6,8%	16,9%	72,9%	100,0%
	31-40		4,2%	8,3%	47,9%	39,6%	100,0%
	41-50		15,4%	7,7%	30,8%	46,2%	100,0%
	51-60		85,7%		14,3%		100,0%
Total		1,6%	7,9%	7,1%	29,9%	53,5%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

La variable Clima Laboral en relación con el género de los estudiantes encuestados, nos muestra en los resultados de la tabla 21, que tanto para hombres como para mujeres la importancia de dicha variable sobre su satisfacción laboral es Muy alta, obteniendo un mayor porcentaje en los hombres con el 61.5% de ellos mientras que en las mujeres fue del 45.2% de ellas.

Tabla 21. Tabla de contingencia entre Género y Clima Laboral

		Clima Laboral					Total
		Muy Bajo 14-25.2	Bajo 25.3- 36.4	Regular 36.5-47.6	Alto 47.7-58.8	Muy Alto 58.9-70	
Genero	Masculino		1,5%	7,7%	29,2%	61,5%	100,0%
	Femenino	3,2%	14,5%	6,5%	30,6%	45,2%	100,0%
Total		1,6%	7,9%	7,1%	29,9%	53,5%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

La variable Clima Laboral en relación con el Estado Civil de los estudiantes encuestados, nos muestra en los resultados de la tabla 22, que tanto para solteros, casados y otro estado civil, la importancia de dicha variable sobre su satisfacción laboral es Muy alta, siendo mayor porcentaje en los solteros con el 58.9%, casados con el 46.9% y en otro con el 40%, de ellos respectivamente.

Tabla 22. Tabla de contingencia entre Estado Civil y Clima Laboral

		Clima Laboral					Total
		Muy Bajo 14-25.2	Bajo 25.3- 36.4	Regular 36.5-47.6	Alto 47.7-58.8	Muy Alto 58.9-70	
Estado Civil	Soltero (a)	2,7%	11,0%	8,2%	19,2%	58,9%	100,0%
	Casado (a)		2,0%	6,1%	44,9%	46,9%	100,0%
	Otro		20,0%		40,0%	40,0%	100,0%
Total		1,6%	7,9%	7,1%	29,9%	53,5%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

La variable Clima Laboral en relación con el Nivel Académico de los estudiantes encuestados, nos muestra en los resultados de la tabla 23, que tanto para los estudiantes con nivel Licenciatura, especialidad y con otra maestría, la importancia de dicha variable sobre su satisfacción laboral fue Muy alta, por el 52.3%, 64.3% y 50.0% de ellos, respectivamente.

Tabla 23. Tabla de contingencia entre Nivel académico y Clima Laboral

		Clima Laboral					Total
		Muy Bajo 14-25.2	Bajo 25.3- 36.4	Regular 36.5-47.6	Alto 47.7-58.8	Muy Alto 58.9-70	
Nivel académico	Licenciatura	1,8%	9,2%	4,6%	32,1%	52,3%	100,0%
	Especialidad			28,6%	7,1%	64,3%	100,0%
	Otra Maestría				50,0%	50,0%	100,0%
Total		1,6%	7,9%	7,1%	29,9%	53,5%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

D) **COMPROMISO. ORGANIZACIONAL.** Correlación positiva media entre ésta variable y la Satisfacción Laboral.

La variable Compromiso Organizacional en relación con la Edad de los estudiantes encuestados, nos muestra en los resultados de la tabla 24 que para los rangos entre los 23-30, 31-40, 41-50; la importancia de dicha variable sobre su satisfacción laboral es Muy alta, obteniendo un mayor porcentaje en el rango de los 23-30 años con un 66.1%, mientras que para los otros dos rangos fue del 41.7% y 53.8%. Y para los estudiantes con edades entre los 51-60 dicha variable solo tuvo una importancia alta por el 85.7% de ellos.

Tabla 24. Tabla de contingencia entre Edad y Compromiso Organizacional

		Compromiso Organizacional					Total
		Muy Bajo 14-19.8	Bajo 19.9- 28.6	Regular 28.7-37.4	Alto 37.5-46.2	Muy Alto 46.3-55	
Edad	23-30	1,7%	1,7%	15,3%	15,3%	66,1%	100,0%
	31-40		2,1%	18,8%	37,5%	41,7%	100,0%
	41-50		7,7%	15,4%	23,1%	53,8%	100,0%
	51-60				85,7%	14,3%	100,0%
Total		,8%	2,4%	15,7%	28,3%	52,8%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

La variable Compromiso Organizacional en relación con el Género de los estudiantes encuestados, nos muestra en los resultados de la tabla 25 que tanto para hombres como para mujeres dicha variable tiene una importancia Muy alta sobre su satisfacción laboral, teniendo un mayor impacto en el 56.9% de los hombres, mientras que en las mujeres fue en el 48.4% de ellas.

Tabla 25. Tabla de contingencia entre Género y Compromiso Organizacional

		Compromiso Organizacional					Total
		Muy Bajo 14-19.8	Bajo 19.9- 28.6	Regular 28.7-37.4	Alto 37.5-46.2	Muy Alto 46.3-55	
Genero	Masculino		3,1%	12,3%	27,7%	56,9%	100,0%
	Femenino	1,6%	1,6%	19,4%	29,0%	48,4%	100,0%
Total		,8%	2,4%	15,7%	28,3%	52,8%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

La variable Compromiso Organizacional en relación con el Estado Civil de los estudiantes encuestados, nos muestra en los resultados de la tabla 26 que tanto para solteros, casados y otro estado civil la importancia de dicha variable sobre su satisfacción laboral fue Muy alta, concentrándose en un 56.2% de los solteros, el 46.9% de los casados y el 60% con otro estado civil.

Tabla 26. Tabla de contingencia entre Estado Civil y Compromiso Organizacional

		Compromiso Organizacional					Total
		Muy Bajo 14- 19.8	Bajo 19.9- 28.6	Regular 28.7- 37.4	Alto 37.5- 46.2	Muy Alto 46.3- 55	
Estado Civil	Soltero (a)	1,4%	1,4%	12,3%	28,8%	56,2%	100,0%
	Casado (a)		2,0%	22,4%	28,6%	46,9%	100,0%
	Otro		20,0%		20,0%	60,0%	100,0%
Total		,8%	2,4%	15,7%	28,3%	52,8%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

La variable Compromiso Organizacional en relación con el Nivel académico de los estudiantes encuestados, nos muestra en los resultados de la tabla 27 que tanto los estudiantes de con nivel Licenciatura, con una especialidad y con otra maestría le dieron una Muy alta importancia a dicha variable sobre su satisfacción laboral, en el caso de los que tienen nivel Licenciatura por el 52.3% de ellos, por el 57.1% con una especialidad y por el 50% de los que tienen otra maestría.

Tabla 27. Tabla de contingencia entre Nivel académico y Compromiso Organizacional

		Compromiso Organizacional					Total
		Muy Bajo 14-19.8	Bajo 19.9-28.6	Regular 28.7-37.4	Alto 37.5-46.2	Muy Alto 46.3-55	
Nivel académico	Licenciatura	,9%	2,8%	14,7%	29,4%	52,3%	100,0%
	Especialidad			28,6%	14,3%	57,1%	100,0%
	Otra Maestría				50,0%	50,0%	100,0%
Total		,8%	2,4%	15,7%	28,3%	52,8%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

E) **ASPECTOS SOCIO DEMOGRÁFICOS.** Correlación positiva débil entre ésta variable y la Satisfacción Laboral.

La variable Aspectos Socio demográficos en relación con la Edad de los estudiantes encuestados, nos muestra en los resultados de la tabla 28, que para el 30.5% de los estudiantes con un rango entre 23-30 años, la influencia de los aspectos socio demográficos sobre su satisfacción laboral fue alta, de igual manera para el 52.1% con un rango de edad entre los 31-40 años, mientras que para los que estaban en rangos de edad entre 41-50 y 51-60 tuvo una importancia media en el 38.5% y 85.7%, respectivamente.

Tabla 28. Tabla de contingencia entre Edad y Aspectos Socio-Demográficos

		Aspectos Socio-Demográficos					Total
		Muy Bajo 4-7.2	Bajo 7.3-10.4	Regular 10.5-13.6	Alto 13.7-16.8	Muy Alto 16.9-20	
Edad	23-30	3,4%	13,6%	28,8%	30,5%	23,7%	100,0%
	31-40	4,2%	6,3%	18,8%	52,1%	18,8%	100,0%
	41-50	7,7%	15,4%	38,5%	15,4%	23,1%	100,0%
	51-60			85,7%	14,3%		100,0%
Total		3,9%	10,2%	29,1%	36,2%	20,5%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

La variable Aspectos Socio demográficos en relación con el Género de los estudiantes encuestados, nos muestra en los resultados de la tabla 29 que el impacto de los aspectos socio demográficos sobre la satisfacción laboral fue calificado por el 35.4% de los hombres y el 37.1% de las mujeres como Alto.

Tabla 29. Tabla de contingencia entre Género y Aspectos Socio-Demográficos

		Aspectos Socio-Demográficos					Total
		Muy Bajo 4-7.2	Bajo 7.3-10.4	Regular 10.5-13.6	Alto 13.7-16.8	Muy Alto 16.9-20	
Genero	Masculino	1,5%	10,8%	24,6%	35,4%	27,7%	100,0%
	Femenino	6,5%	9,7%	33,9%	37,1%	12,9%	100,0%
Total		3,9%	10,2%	29,1%	36,2%	20,5%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

La variable Aspectos Socio demográficos en relación con el Estado civil de los estudiantes encuestados, nos muestra en los resultados de la tabla 30 que el impacto de los aspectos socio demográficos sobre la satisfacción laboral fue calificado por el 37.0% de los solteros como de importancia media, por el 53.1% de los casados como de Alta importancia y por el 40.0% para los que tenían otro estado civil como de Baja importancia.

Tabla 30. Tabla de contingencia entre Estado Civil y Aspectos Socio-Demográficos

		Aspectos Socio-Demográficos					Total
		Muy Bajo 4-7.2	Bajo 7.3-10.4	Regular 10.5-13.6	Alto 13.7-16.8	Muy Alto 16.9-20	
Estado Civil	Soltero (a)	4,1%	9,6%	37,0%	26,0%	23,3%	100,0%
	Casado (a)	4,1%	8,2%	18,4%	53,1%	16,3%	100,0%
	Otro		40,0%	20,0%	20,0%	20,0%	100,0%
Total		3,9%	10,2%	29,1%	36,2%	20,5%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

La variable Aspectos Socio demográficos en relación con el Nivel académico de los estudiantes encuestados, nos muestra en los resultados de la tabla 31 que el impacto de los aspectos socio demográficos sobre la satisfacción laboral fue calificado por el 37.6% de los estudiantes con Licenciatura como de alta importancia, por el 50.05 de los que tenían alguna Especialidad con una Muy alta importancia y la opinión entre los que tenían otra especialidad fue dividida entre muy baja, media, alta y muy alta importancia.

Tabla 31. Tabla de contingencia entre Nivel académico y Aspectos Socio-Demográficos

		Aspectos Socio-Demográficos					Total
		Muy Bajo 4-7.2	Bajo 7.3-10.4	Regular 10.5-13.6	Alto 13.7-16.8	Muy Alto 16.9-20	
Nivel académico	Licenciatura	2,8%	11,0%	32,1%	37,6%	16,5%	100,0%
	Especialidad	7,1%	7,1%	7,1%	28,6%	50,0%	100,0%
	Otra Maestría	25,0%		25,0%	25,0%	25,0%	100,0%
Total		3,9%	10,2%	29,1%	36,2%	20,5%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

3.12.3 Comprobación de Hipótesis

7. **El trabajo desafiante** es la principal variable que determina la satisfacción laboral de los estudiantes de la Maestría en Administración de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Dicha hipótesis **no es aceptada y se rechaza la hipótesis planteada**, por la baja influencia que dicha variable ejerce sobre la Satisfacción Laboral de la muestra investigada.
8. **Un sistema integral de remuneraciones** es el principal factor determinante de la satisfacción laboral de los estudiantes de la Maestría en Administración de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Dicha hipótesis **es aceptada** por la influencia que dicha variable ejerce sobre la Satisfacción Laboral de la muestra investigada.
9. **Las condiciones de trabajo son** los principales factores causantes de la satisfacción laboral de los estudiantes de la Maestría en Administración de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Dicha hipótesis **es aceptada** por la influencia que dicha variable ejerce sobre la Satisfacción Laboral de la muestra investigada.
10. **El clima laboral** es la principal variable determinante de la satisfacción laboral de los estudiantes de la Maestría en Administración de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Dicha hipótesis **es aceptada** por la influencia que dicha variable ejerce sobre la Satisfacción Laboral de la muestra investigada.
11. **El compromiso organizacional** es principal factor que afecta la satisfacción laboral de los estudiantes de la Maestría en Administración de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Dicha hipótesis **no es aceptada y se rechaza la hipótesis planteada**, por el bajo impacto de dicha variable sobre la Satisfacción Laboral de la muestra investigada.
12. **Los aspectos socio-demográficos** son los principales factores que influyen en la satisfacción laboral de los estudiantes de la Maestría en Administración de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana

de San Nicolás de Hidalgo. Dicha hipótesis **no es aceptada y se rechaza la hipótesis planteada**, por el bajo impacto de dicha variable sobre la Satisfacción Laboral de la muestra investigada.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En base a los resultados obtenidos en nuestra investigación, se concluye lo siguiente:

A) DESAFÍO LABORAL.

La variable desafío laboral no tiene influencia significativa sobre la Satisfacción Laboral de los estudiantes inscritos en la Maestría en Administración de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, durante el ciclo escolar octubre 2012-enero 2013. El grado de influencia de dicha variable según los rangos de edad manejados, nos indicaron que es más importante en individuos más jóvenes y para los de mayor edad su impacto es mucho menor, solamente en la dimensión de Retroalimentación se tuvo una tendencia de impacto muy alto entre todos los rangos de edad.

En relación con el género, pudimos observar que los indicadores de variedad de tarea, conocer la importancia del puesto a nivel de objetivos organizacionales, la asesoría de expertos y la evaluación del desempeño fue más trascendente para los hombres que para las mujeres, mientras que en los demás indicadores no hubo diferencias por género. En tanto que, según el estado civil, la Retroalimentación fue más relevante para los solteros y divorciados; mientras que para los casados disminuyó su impacto. Y finalmente en base al nivel educativo, en la Retroalimentación los estudiantes que tenían otra Maestría opinaron que tiene una relevancia nula sobre su satisfacción laboral; para los demás casos se observó una constante donde a mayor nivel educativo, el impacto del indicador disminuía su efecto, únicamente en el indicador, que sus Sugerencias sean tomadas en cuenta, existió una valoración muy alta entre todos los niveles académicos de los encuestados.

B) SISTEMA INTEGRAL DE REMUNERACIONES

La variable Sistema Integral de Remuneraciones tiene influencia considerable sobre la Satisfacción Laboral de los estudiantes inscritos en la Maestría en Administración de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, durante el ciclo escolar octubre 2012-enero 2013. El grado de

influencia de dicha variable según los rangos de edad manejados, nos indicaron que los indicadores de políticas de ascenso, y reconocimientos económicos, en especie y sociales no tienen ninguna influencia en los encuestados que tienen mayor edad, o sea que es más importante para los jóvenes; y la relevancia de los indicadores de seguridad social, planes de jubilación y capacitación continua toman un mayor impacto en los jóvenes que en los de mayor edad.

En relación con el género, no hubo tendencias marcadas en base a éste factor. En tanto que, según el estado civil, tampoco se presentaron tendencias de diferenciación entre ellos. Y finalmente en base al nivel educativo, los reconocimientos en especie tuvieron mayor impacto en los que tenían un mayor nivel académico.

C) CONDICIONES DE TRABAJO

La variable Condiciones de Trabajo tiene influencia considerable sobre la Satisfacción Laboral de los estudiantes inscritos en la Maestría en Administración de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, durante el ciclo escolar octubre 2012-enero 2013. El grado de influencia de dicha variable según los rangos de edad manejados, nos indicaron que los indicadores de ésta variable presentaron una tendencia marcada, donde los jóvenes son los que consideran que las condiciones de trabajo tienen una mayor influencia sobre su satisfacción laboral, mientras que esa influencia fue mucho menor en las personas encuestadas que tenían edades mayores.

En relación con el género, los indicadores de iluminación tuvo mayor impacto en los hombres y la cercanía del centro de trabajo con el hogar repercutió mayormente en las mujeres. En tanto que, según el estado civil, el indicador de ritmo de trabajo moderado presentó una mayor influencia en los solteros. Y finalmente en base al nivel educativo, los indicadores de contrato permanente, ritmo de trabajo moderado, nivel de ruido, tuvieron una alta importancia para los encuestados en todos los niveles educativos; mientras que en los demás indicadores investigados se observó que a mayor nivel educativo, las condiciones de trabajo disminuyen su grado de influencia sobre la satisfacción laboral del individuo.

D) CLIMA LABORAL

La variable Clima Laboral tiene influencia considerable sobre la Satisfacción Laboral de los estudiantes inscritos en la Maestría en Administración de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, durante el ciclo escolar octubre 2012-enero 2013. El grado de influencia de dicha variable según los rangos de edad manejados, nos indicaron que a mayor edad el impacto de ésta variable es menor.

En relación con el género, las dimensiones de participación, de supervisión y la integración tuvieron un mayor grado de importancia para los hombres que para las mujeres. En tanto que, según el estado civil, de igual manera, las dimensiones de participación, supervisión e integración tuvieron mayor trascendencia para los solteros y divorciados que para los casados.. Y finalmente en base al nivel educativo, se obtuvo que a mayor nivel educativo, disminuye la importancia que tiene el clima laboral en la satisfacción laboral de las personas que se encuestaron.

E) COMPROMISO ORGANIZACIONAL

La variable Compromiso Organizacional tiene influencia media sobre la Satisfacción Laboral de los estudiantes inscritos en la Maestría en Administración de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, durante el ciclo escolar octubre 2012-enero 2013. El grado de influencia de dicha variable según los rangos de edad manejados, nos indicaron que a mayor edad el compromiso organización influye en menor grado en su satisfacción laboral. En relación con el género, los indicadores de gran cantidad de clientes y sucursales tuvo mayor influencia para los hombres que para las mujeres.

En tanto que, según el estado civil, los indicadores de visión y misión, reconocimiento social, gran cantidad de clientes, gran cantidad de empleados y varias sucursales fueron conceptos de mayor importancia para los solteros y divorciados que para los casados. Y finalmente en base al nivel educativo, los indicadores de un líder motivador,

un líder con igualdad de trato, gran cantidad de clientes; disminuyen su impacto en los individuos que cuentan con otra maestría, o sea con un grado académico mayor.

F) ASPECTOS SOCIODEMOGRÁFICOS

La variable Aspectos Socio demográficos tiene influencia baja sobre la Satisfacción Laboral de los estudiantes inscritos en la Maestría en Administración de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, durante el ciclo escolar octubre 2012-enero 2013. El grado de influencia de dicha variable según los rangos de edad manejados, nos indicaron que la el impacto del nivel educativo y la antigüedad en la empresa sobre la satisfacción laboral es considerado como de menor importancia para las personas de mayor edad. En relación con el género, los hombres consideraron más relevantes los factores socio demográficos.

En tanto que, según el estado civil, dicha variable fue tuvo más impacto en los casados que en los solteros y divorciados, solamente en el indicador de antigüedad en la empresa, todos los estados civiles lo consideraron igualmente importante. Y finalmente en base al nivel educativo, dicha variable fue más importante para los que tenían mayor nivel educativo, solamente en el indicador de antigüedad en la empresa el impacto disminuyo para los que tenían otra maestría.

Ante los resultados obtenidos en nuestra investigación se recomienda lo siguiente:

- 1.- En las organizaciones deben existir lineamientos claros, justos y equitativos para establecer tanto los niveles de salarios como las formas de ascensos que sean en base a las capacidades, aptitudes y desarrollo profesional que las personas vayan adquiriendo; además se debe apoyar a la capacitación continua de sus trabajadores.
- 2.- De igual manera, ante el fenómeno que se presenta en los jóvenes que se adhieren al mercado laboral, donde cada vez más toma mayor importancia para éstos las condiciones laborales bajo las cuales desarrollan sus funciones dentro de las organizaciones, las empresas deben buscar el contar con las condiciones físicas

óptimas para que las actividades de sus empleados puedan ser desarrolladas en ambientes lo más sanos, higiénicos y seguros posibles.

- 3.- Y finalmente, se deben fomentar los equipos de trabajo donde exista una comunicación fluida y armoniosa entre todos sus miembros, en los cuales los líderes tengan las características necesarias para poder dirigir correctamente a toda la organización y genere un ambiente de participación, colaboración e integración; para con ello lograr crear relaciones humanas tanto formales como informales, que le permitan a los trabajadores sentirse cómodos con su entorno social laboral y con ello identificar sus objetivos personales con los objetivos de la organización.

PROPUESTA

En base a los análisis de resultados antes mencionados proponemos las siguientes acciones en base a las 3 variables que tuvieron mayor impacto en la satisfacción laboral de los encuestados; las cuales fueron: sistema integral de remuneraciones, clima laboral y condiciones de trabajo.

Se propone establecer un sistema integral de sueldos aplicando una escala de **valuación de puestos** tomando como base los sueldos que el mercado laboral ofrece a dicho puesto y como factores de ajuste, puntajes tanto a las funciones específicas que requiere cada puesto de trabajo así como las características físicas, intelectuales y mentales que debe poseer la persona que ocupe dicho puesto; dándole a cada factor puntajes en base a su nivel de importancia para el desarrollo de dicha función y la importancia que tenga el puesto a nivel de objetivos organizacionales. Además de establecer una valuación extra para incentivar el Desarrollo Profesional de los trabajadores dónde en base a la misma valuación anterior se generen puntajes económicos adicionales por cada nivel de crecimiento y actualización profesional que el empleado vaya desarrollando; así como establecer un programa de Apoyo al Desarrollo profesional del personal, dónde se le apoye ya sea económicamente o con horario flexible para coadyuvar a sus aspiraciones de especialización en sus funciones, eso en base a las capacidades de económicas y de actividad que tenga la organización, éste

apoyo puede ofrecerse de manera anual, en forma general y a voluntad de los interesados solamente. Y tomando en cuenta el Desarrollo Profesional del empleado establecer una política de ascensos en base al mismo, al nivel de competencia y al perfil profesional que tenga el personal para postularse a un posible cargo de responsabilidad superior.

Además se propone invertir en instalaciones que presenten las condiciones físicas más adecuadas a las necesidades que los trabajadores tenga para desempeñar sus actividades, que sean ergonómicas y esto a través del establecimiento de un departamento o **área de seguridad y mantenimiento del centro de trabajo**; donde se tenga una observancia constante a las condiciones físicas trabajo como: abastecimiento de cajas de primeros auxilios, extinguidores, conexiones eléctricas en buen estado, ventilación adecuada, espacios de trabajo justos y en buen estado, seguridad tanto dentro como en las inmediaciones del centro de trabajo así como acceso controlado a las instalaciones de trabajo.

Y finalmente, desde la etapa de reclutamiento y selección de personal, contar con los candidatos que cumplan con características psicológicas y de personal enfocadas al perfil requerido para facilitar su integración al equipo de trabajo en el cual desarrollara su trabajo. También, establecer un **programa obligatorio de socialización** de personal de nuevo ingreso a través de convivencias fuera de horas de trabajo, para familiarizar al empleado con sus compañeros de trabajo y con los objetivos de la organización. Hacer un seguimiento de su integración a sus funciones y su relación con compañeros de trabajo para que sea eficaz. De igual manera, las **prácticas de convivencias** pueden agendarse de manera periódica para los trabajadores que ya labora en la empresa para fomentar las relaciones humanas sanas tanto formales como informales. Y programar **encuestas constantes de clima laboral** entre los trabajadores, para revisar desviaciones y hacer las correcciones en base a propuestas de los mismos empleados.

GLOSARIO

A	
Administración	Es la ciencia social, técnica y arte que se ocupa de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc.) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines que persiga la organización.
Administración de Recursos Humanos	Conjunto integral de actividades de especialistas y administradores, que tiene por objeto proporcionar habilidades y competitividad a la organización.
Administración de Salarios	Conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización.
Aspectos Socio-demográficos	Son el conjunto de características biológicas, socioeconómico culturales que están presentes en la población sujeta a estudio, tomando aquellas que pueden ser medibles.
B	
Benchmarking	Proceso de evaluación continuo y sistemático; mediante el cual se analizan y comparan permanentemente los procesos empresariales de una organización frente a los procesos de las compañías líderes en cualquier parte del mundo, a fin de obtener información que pueda ayudar a la organización a mejorar su performance – rendimiento.
C	
Calidad Total	Estrategia que busca garantizar, a largo plazo, la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de una organización optimizando su competitividad, mediante: el aseguramiento permanente de la satisfacción de los clientes y la eliminación de todo tipo de desperdicios.
Clima Laboral	Es el entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto. La calidad del clima laboral se ve determinada por la manera en que el personal desarrolla su actividad en la organización.
Competitividad externa	Las empresas tengan que decidir un nivel de pago a su personal que sea competitivo con el nivel de pago que tienen otras empresas dentro de su entorno geográfico.
Comportamiento Organizacional	Disciplina enfocada al estudio del comportamiento y de las actitudes de las personas en el seno de las organizaciones. Fundamentalmente, se concentra en los comportamientos y las actitudes que contribuyen a mejorar la eficacia de una organización.
Compromiso Afectivo	Grado en que un individuo se involucra emocionalmente con su organización

Compromiso de Continuidad	Grado en que un individuo percibe que debe permanecer en su organización.
Compromiso Normativo	Grado en que un individuo se siente obligado moralmente a pertenecer en su organización
Compromiso Organizacional	Es el proceso de influencia (por medio de la motivación) en las personas para lograr las metas deseadas.
Condiciones de trabajo	Es el ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña su cargo. Conjunto de variables que determinan la calidad de vida laboral.
D	
Downsizing	Consiste en una forma de reorganización o reestructuración de las empresas que se implementa con el fin de realizar mejoras en los sistemas de trabajo, el rediseño organizacional y el establecimiento adecuado de la planta de personal para mantener la competitividad.
E	
Empowerment	Cuyo fin es la potenciación de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo o más claramente que los empleados, administradores y equipo de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores.
Enfoque de variables de satisfacción Laboral de Davis, y Newstrom	La <i>satisfacción en el trabajo</i> es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con relación al trabajo. Es una actitud afectiva, una sensación de relativo agrado o desagrado por algo. las variables más relevantes de la satisfacción en el trabajo son: la remuneración, el propio supervisor, la naturaleza de las tareas ejecutadas, los compañeros de trabajo o equipo de un empleado, y las condiciones de trabajo inmediatas.
Enfoque de variables de satisfacción Laboral de Gibson, Ivancevich y Donelly	La satisfacción en el trabajo es una actitud que los individuos tienen sobre sus trabajos. Es el resultado de sus percepciones acerca de sus trabajos, basados en las variables del entorno laboral; cinco son los más importantes: pago, cargo, oportunidades de ascenso, supervisor, y compañeros.
Enfoque de variables de satisfacción Laboral de Hellriegel, Slocum y Woodman	Quizá la satisfacción en el trabajo debe considerarse sobre todo una experiencia de trabajo de la persona. Por lo tanto, altos niveles de descontento tal vez señalen a los gerentes la existencia de problemas, por ejemplo con las condiciones de trabajo de la planta, el sistema de gratificaciones de la organización o el papel del empleado en la organización.
Enfoque de variables de satisfacción Laboral de Kreitner y Kinicki	De acuerdo a éste enfoque las variables que componen la <i>satisfacción en el trabajo</i> son: cumplimiento de necesidades, discrepancias, consecución de valores, equidad, componentes genéticos.
Equidad interna	Es un equilibrio que percibe la persona entre sus aportaciones a los fines de la empresa y lo que considera una compensación justa a esas aportaciones, en comparación con lo que aportan y reciben las personas que trabajan a su alrededor.

Escuela Científica	Principal exponente Frederick Taylor, a principios del siglo XX, se concibe al individuo como una máquina humana a la que hay que sacarle el máximo rendimiento.
Escuela de la Teoría Z	También llamada Escuela Japonesa, la cual asume que el trabajo es natural y debe ser una fuente de satisfacción incentivando las necesidades psicológicas del hombre, se enfoca en incrementar la apropiación y amor del empleado por la compañía, por medio de un trabajo de por vida, con gran énfasis en el bienestar del empleado, tanto dentro como fuera de su trabajo.
Escuela de las Relaciones Humanas	También denominada del Comportamiento Humano, donde su principal exponente fue Elton Mayo en 1933, se contribuye a una visión más humanizada de la organización, y se le da mayor importancia a las propiedades psicosociales de los trabajadores.
H	
Homo Economicus	El hombre es concebido como un ser cuya motivación primordial son los incentivos de carácter económico.
Homo Social	El hombre es concebido como un ser cuya motivación primordial son las relaciones sociales.
L	
Liderazgo	Es el grado en el que un empleado se identifica con una organización determinada y sus metas, y desea mantener su membresía en la misma.
M	
Motivación	las aspiraciones de los trabajadores según las distintas características que integran su puesto
Modelo de las Características del Trabajo	Este modelo se supone que las probabilidades de lograr estos resultados, personales y del trabajo, son mayores si los trabajadores presentan tres requisitos que denominaron <i>estados psicológicos críticos</i> : <i>Que el trabajador considere que su trabajo es importante o significativo, que el trabajador tenga conocimiento de los resultados de su trabajo y que el trabajador se sienta responsable del resultado obtenido o del nivel de ejecución alcanzado.</i>
Modelo ERG de Alderfer	Agrupar las necesidades en tres categorías –existencia, relación y crecimiento- a las cuales debe su nombre “ERG” (existence, relatedness y growth).
Modelo Interactivo	Se basa en las investigaciones referentes a la interacción dinámica entre personas y situaciones, según la cual no sólo el comportamiento depende de la persona y del contexto, sino que también el contexto es influido por las personas y sus comportamientos. La persona, entonces, no sólo se desarrolla buscando adaptar su trabajo a sus atributos personales, sino que es

	capaz de crear sus propias situaciones de trabajo.
N	
Neo- Humano Relacionismo	También llamado Escuela del Comportamiento Organizacional O Behaviorista, iniciado en 1940, considera que la administración debe adaptarse a las necesidades de los individuos que integran la empresa, sus principales exponentes fueron Maslow, Herzberg, Douglas Mc Gregor y Renis Likert.
O	
Outsourcing	Es el proceso en el cual una firma identifica una porción de su proceso de negocio que podría ser desempeñada más eficientemente y/o más efectivamente por otra corporación, la cual es contratada para desarrollar esa porción de negocio. Esto libera a la primera organización para enfocarse en la parte o función central de su negocio
R	
Remuneración	Suma del salario directo y del salario indirecto.
Responsabilidad Social	Es una visión de negocios que integra el respeto por las personas, los valores éticos, la comunidad y el medioambiente con la gestión misma de la empresa, independientemente de los productos o servicios que ésta ofrece, del sector al que pertenece, de su tamaño o nacionalidad.
S	
Satisfacción	es el resultado de la evaluación de lo conseguido, un producto del comportamiento y la acción en un determinado contexto.
Salario	Es la retribución en dinero o su equivalente pagado por el empleador al empleado en función del cargo que este ejerce y de los servicios que presta.
Salario Directo	Aquel recibido exclusivamente como contraprestación del servicio en el cargo ocupado.
Salario Indirecto	Es resultante de cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de servicios y beneficios sociales ofrecidos por la organización, incluye gratificaciones, premios, comisiones, propinas, incentivos.
Satisfacción Laboral	Es la actitud general hacia el trabajo de uno; la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que creen deberían <i>recibir</i> .
Sistema Integral de Remuneraciones	La empresa al establecer un sistema de remuneración debe reunir las siguientes características: debe permitir compensar al trabajador por su esfuerzo, capacidad y responsabilidad, debe suponer un estímulo a la productividad del trabajos, debe de ser de fácil comprensión para el trabajador, debe de permitir a la gerencia controlar los costes de personal, no debe dificultar a la empresa el proceso de registro requerido para la elaboración de la nómina de cada uno de los trabajadores, ni el registro en el ámbito externo e interno de la empresa.

T	
Teoría de Flujo	Sostiene que la zona de FLUJO se puede alcanzar cuando desarrollamos una actividad que provee de un adecuado nivel de desafío y de dificultad acorde con nuestras habilidades. Para lograr que los trabajadores además de ser eficientes en lo que hacen, logren niveles de flujo y creatividad máximos, es necesario generar para ellos trabajos desafiantes acordes con sus habilidades.
Teoría de la Comparación Social	Parte de la idea de que la satisfacción salarial está determinada por un proceso de evaluación donde el salario real de cada individuo es comparado simultáneamente con varios estándares, siendo, por tanto, las variables de percepción las más significativas, puesto que determinan las creencias de cada individuo sobre lo que recibe o lo que debe recibir en comparación con otros.
Teoría de la discrepancia	Plantea que la satisfacción laboral está en función de los valores laborales más importantes para la persona, que pueden ser obtenidos a través del propio trabajo y las necesidades de esa persona. Determina que la satisfacción salarial viene establecida por la comparación entre la percepción que existe sobre el nivel salarial que debe recibirse y el que realmente se recibe por los individuos que pertenecen a una organización determinada.
Teoría de la Eficacia Personal	Se fundamenta en la convicción que tienen los individuos que son capaces de llevar a cabo una tarea. Cuanto mayor sea la eficacia de la persona, más confianza tendrá en sus propias capacidades para llevarla a cabo de manera exitosa.
Teoría de la equidad	Propone que un empleado esté motivado o no en su organización y, por lo tanto, estará dispuesto a hacer un mayor o menor esfuerzo en su trabajo, dependiendo del análisis que realizará del equilibrio entre su nivel de esfuerzo en comparación con sus compensaciones, por una parte, y el nivel de esfuerzo que realizarán terceros, que toma como referencia, en relación con las compensaciones que éstos reciben.
Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow	Su objetivo era demostrar que, a lo largo de toda la vida, el hombre busca incesantemente nuevas satisfacciones para sus necesidades no cubiertas. En otras palabras, nuestros comportamientos y actitudes estarían guiados por la satisfacción de necesidades biológicas fundamentales que caracterizan a todos los seres humanos.
Teoría de las expectativas de Vroom	Consideración que la fuerza de la motivación y, por tanto, el nivel de esfuerzo que un empleado quiere realizar, estará condicionado por una serie de cálculos subjetivos de probabilidad o de expectativa de ocurrencia de determinadas situaciones, aunque también tiene en cuenta el valor subjetivo que los individuos dan a las recompensas que les aportan las empresas por su esfuerzo.

Teoría de las Necesidades Adquiridas de McClelland	El interés de ésta teoría radica en la utilidad para la organización, en tanto que la identificación del tipo de necesidad predominante en cada individuo le permitirá ubicarlo en el contexto más adecuado para su satisfacción, ya que admite que un sujeto pueda motivarse por varias necesidades simultáneamente y, a la vez, se defiende que es la fuerza relativa de estas necesidades diversas lo que nos caracteriza a cada uno.
Teoría de las Necesidades de Murray	Define una necesidad como el constructor que representa una fuerza en el cerebro que organiza el entendimiento, la percepción y conducta, de tal forma que cambia una situación insatisfactoria por una satisfactoria por ende aumenta la satisfacción en el ser humano. Las necesidades pueden ser producidas por un estado interno como por un estímulo externo como lo es la comida.
Teoría de los Dos Factores de Herzberg	Sostiene, primeramente, que la satisfacción en el puesto es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña. Son los factores motivacionales o de satisfacción. En segundo lugar afirma que la insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, el salario, los beneficios recibidos, la supervisión, los compañeros y el contexto en general que rodea el puesto ocupado. Son los factores higiénicos o de insatisfacción.
Teoría de los Eventos Situacionales	La satisfacción laboral es el resultado de las respuestas emocionales a la situación frente a la que el empleado se encuentre. En el caso de los eventos, esas respuestas presentan un difícil control, lo que explica que algunos individuos manifiesten una baja satisfacción con características de situaciones claramente mejores a las de otros.
Teoría de los refuerzos	Afirma que todo individuo es producto de los estímulos que recibe del mundo exterior. La teoría del refuerzo está ligada a las teorías psicológicas conductistas y su planteamiento resumido plantea que el comportamiento está en función de sus consecuencias.
Teoría del establecimiento de objetivos	Señala que el establecimiento de metas incide directamente en las acciones de los individuos, orientan y conducen la actividad de los mismos hacia los resultados previstos por la organización. Es decir, las metas dicen al empleado lo que debe hacerse y cuánto esfuerzo necesita dedicar. El individuo estará satisfecho o insatisfecho con el nivel de ejecución alcanzado en la medida en que se acerque al que se ha propuesto en sus metas.
Teoría x y la teoría y de McGregor	Teoría X: Supone que a los empleados les disgusta el trabajo, son perezosos, no les gusta la responsabilidad y deben ser obligados a trabajar. Así, la motivación sólo es posible por medio de castigos y engaños y únicamente la presión y el empleo de todos los medios de control de la empresa, garantizan un comportamiento del trabajador conveniente a las necesidades de la organización, ya que éstos son indiferentes ante las necesidades empresariales. Teoría Y: Supone que a los empleados les gusta el trabajo, son creativos, buscan la responsabilidad y practican la autorregulación. En la empresa que configure tareas y actividades de trabajo de una forma más interesante y exigente, su personal encontrará

	oportunidades para satisfacer necesidades como la autorrealización y existirán menos problemas de motivación. Así se producirán una integración de objetivos de los empleados con los de la organización.
Teorías de Ocurrencias Situacionales	Plantea que la satisfacción laboral es un producto de la combinación de variables (aportes que hace el individuo al trabajo, características organizacionales e individuales) que se relacionan entre sí.
Teorías de proceso	Concibe que la satisfacción laboral en función de las discrepancias percibidas por el individuo entre lo que él cree que debe darle el trabajo y lo realmente obtenido como producto o gratificación.
Teorías del Contenido	A este bloque pertenecen las teorías denominadas “de la necesidad” y todas ellas comparten una base común: la idea de que existe una fuerza interna o presión interior que nos empuja a intentar satisfacer las necesidades que no tenemos cubiertas.
Trabajo	Es el resultado de la actividad humana que tiene por objeto crear satisfactores y que hace necesaria la intervención del Estado para regular su vinculación y funcionamiento con los demás factores de la producción
Trabajo Desafiante	Incluye: el uso de múltiples habilidades más que la aplicación repetitiva de una sola, autonomía y retroalimentación acerca de los resultados de una actividad como una base de autorregulación a fin de generar oportunidades inmediatas que permitan desarrollar las capacidades humanas del trabajador.
V	
Ventaja Competitiva	Consiste en una o más características de la empresa, que puede manifestarse de muy diversas formas. Una ventaja competitiva puede derivarse tanto de una buena imagen, de una prestación adicional de un producto, de una ubicación privilegiada o simplemente de un precio más reducido que el de los rivales. Esta particularidad ha de ser diferencial, es decir, ha de ser única.

ABREVIATURAS

A	Autonomía
CI	Comportamiento Institucional
CO	Comportamiento Organizacional
E.C.H.P	European Community Household Panel
E.R.C.	Existencia, Relación y Crecimiento
E.S.W.C.	European Survey on Working Condition
EE UU	Estados Unidos de América
F.C.C.A.	Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas
FIG.	Figura
I	Identidad
I.L.O	International Labor Organization
I.S.S.P	International Social Survey Program
P.M.P.	Potencial Motivador del Puesto
R	Retroalimentación
S	Significación
SL	Satisfacción Laboral
U.G.T.	Unión General de Trabajadores
U.M.S.N.H.	Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
UE	Unión Europea
V	Variedad

BIBLIOGRAFIA

Artículos Electrónicos

abc.es. (16 de Septiembre de 2012). *Noticias24/salud*. Recuperado el 13 de Noviembre de 2012, de <http://www.noticias24.com>

Academia, T. D. (2013). *Terra Diccionario de la Real Academia Española*. Recuperado el 12 de Enero de 2013, de <http://diccionario.terra.com>

Allen Scott, J. K. (28 de Mayo de 2011). *AMA*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2012, de <http://www.amamex.org.mx>

Altonivel. (09 de Abril de 2010). *Altonivel*. Recuperado el 13 de Noviembre de 2012, de www.altonivel.com.mx

Aguero, J. L., & Carlos Martos, M. R. (2009). *Gestiopolis*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2012, de <http://www.gestiopolis.com>

Amorós Rodríguez, E. (Enero de 2007). *Comportamiento Organizacional: En búsqueda de ventajas competitivas*. (USAT, Ed.) Recuperado el 12 de Noviembre de 2012, de www.usat.edu

Amorós, E. (2011). *Google libros*. Recuperado el 04 de noviembre de 2012, de <http://books.google.com.mx>

Caballero Rodríguez, K. (2002). *El concepto de Satisfacción en el Trabajo y su Poyección en la Enseñanza*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2012, de <http://www.ugr.es/recpro/rev61COL5.pdf>

Cajiga Calderón, J. F. (2011). *Centro Mexicano para la Filantropía*. Recuperado el 20 de Noviembre de 2012, de www.cemefi.org

Definición.de. (2010). *Definición.de*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2012, de <http://definicion.de>

Díaz, A. (25 de Enero de 2004). *a+aprendamas.com*. Recuperado el 14 de Septiembre de 2012, de http://www.aprendemas.com/Noticias/html/N363_F25012004.HTML

Díaz, A. (25 de Enero de 2004). *a+aprendamas.com*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2012

Economía48. (2010). *La gran enciclopedia de Economía*. Recuperado el 13 de Diciembre de 2012, de <http://www.economia48.com>

Elergonomista. (2009). *Elergonomista*. Recuperado el 12 de Enero de 2013, de <http://www.elergonomista.com/3ab12.html>

Encarni. (19 de Enero de 2008). *RRHHblog*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2012, de <http://www.rrhhblog.com>

Garro Chavarría, E. (24 de Febrero de 2008). *El financiero*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2012, de <http://www.elfinancierocr.com>

Gerencial, D. (2007). *Desarrollo Gerencial Libertadores*. Recuperado el 13 de Noviembre de 2012, de <http://desarrollogerenciallibertadores>

Gerencie. (10 de Octubre de 2008). *Gerencie.com*. Recuperado el 2012 de Noviembre de 2012, de <http://www.gerencie.com>

Goldsman, J. (17 de Mayo de 2012). *Materiabiz*. Recuperado el 03 de Diciembre de 2012, de <http://www.materiabiz.com>

Gutiérrez, V. (15 de Enero de 2009). *Ser Humano y Trabajo*. Recuperado el 13 de Noviembre de 2012, de <http://www.sht.com.ar>

Harald Solaas,Asociados. (2009). *Solaas*. Recuperado el 30 de Noviembre de 2012, de <http://solaas.com.ar>

Humano.com, L. R. (2010). *Los recursos humanos .com*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2012, de www.recursoshumanos.com

Innovación.cl. (31 de Octubre de 2012). *Infoweek Innovación*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2012, de <http://www.infoweek.biz>

Jiménez Morales, Ó. A. (2010). *Eumed.net*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2012, de Enciclopedia Virtual: <http://www.eumed.net>

Jiménez, J. I. (17 de Octubre de 2007). *El país*. Recuperado el 04 de Diciembre de 2012, de <http://elpais.com>

Juárez Hernández, O. (2010). *EL prisma*. Recuperado el 13 de Noviembre de 2012, de www.elprisma.com

Lilja, R., & Hamalainen, U. (2001). *Eurofound*. Recuperado el 10 de Octubre de 2012, de <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2001/26/es/1/ef0126es.pdf>

Llama, L. (2007). *Gestiopolis*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2012, de www.gestiopolis.com

Managershelp. (2009). *Managershelp*. Recuperado el 08 de Noviembre de 2012, de www.managershelp.com

Márquez, M. (2001). *Gestiopolis*. Recuperado el 2012 de Septiembre de 26, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/satlab.htm>.

Márquez, M. (2001). *Gestiopolis*. Recuperado el 03 de 11 de 2012, de <http://www.gestiopolis.com>

Márquez, M. (2001). *Gestiopolis*. Recuperado el 02 de septiembre de 2012, de <http://www.gestiopolis.com>

Mercado. (16 de diciembre de 2005). *Mercado*. Recuperado el 30 de Octubre de 2012, de <http://www.mercado.com.ar>

Ministerio del trabajo y promoción del empleo. Lima, P. (Abril de 2008). *mintra.gob*. Recuperado el 29 de Noviembre de 2012, de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/bel/BEL_39.pdf

Monografías. (2011). *Monografías*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2012, de <http://www.monografias.com>

Muñoz Santivañez, M. C. (03 de Enero de 2011). *Capital Humano*. Recuperado el 4 de Noviembre de 2012, de www.circulocapitalhumano.com

Orbegoso, A. (10 de Marzo de 2008). *Gestiopolis*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2012, de <http://www.gestiopolis.com>

Pedraza Rendón, O. H. (2010). *Facultad de Economía UMSNH*. Recuperado el 14 de Diciembre de 2012, de www.economia.umich.mx

Posadas Chinchillas, A. (2003). *TELESCOPI*. Recuperado el 01 de Diciembre de 2012, de Red de Observatorios de Buenas Prácticas de Dirección Estratégica Universitaria en Latinoamérica y Europa.: <http://telescopi.upc.edu>

prisma, E. (2006). *El prisma*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2012, de www.prisma.com

Randstad. (04 de Enero de 2008). Recuperado el 10 de Noviembre de 2012, de <http://corporacomm.blogspot.mx>

Randstad. (03 de Julio de 2008). *Randstad work solutions*. Recuperado el 30 de Noviembre de 2012, de <http://www.randstad.es>

Rhenals, G. (2008 de Noviembre de 2008). *Pensamiento Administrativo*. Recuperado el 08 de Noviembre de 2012, de <http://slipknot2127.blogspot.mx>

Rojas, O. (21 de Febrero de 2007). *Mujeresdeempresa.com*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2012, de [/www.mujeresdeempresa.com](http://www.mujeresdeempresa.com)

Romero Perenete, D. (25 de Noviembre de 2005). *Trabajomotivación*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2012, de <http://trabajomotivacion.blogspot.mx>

Romero Pernalet, D. (03 de Agosto de 2005). *TRABAJO Y MOTIVACIÓN*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2012, de <http://trabajomotivacion.blogspot.mx>

Slideshare. (2009). *Slideshare*. Recuperado el 12 de Agosto de 2012, de www.slideshare.net

Thompson B, M. (05 de Enero de 2010). *Administración en Teoría*. Recuperado el 3 de Noviembre de 2012, de <http://administracionenteoria.blogspot.mx>

Trabajadores, U. G. (2010). *Unión General de Trabajadores*. Recuperado el 4 de Noviembre de 2012, de <http://www.ugt.es>

Wikipedia. (2008). *Wikipedia*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2012, de <http://es.wikipedia.org>

Libros

Adams, J. (1965). *Inequity in social exchange. Advances in Experimental Social Psychology*. Nueva York: Academic Press.

Aguirre, A., Castillo, A. M., & Tous, D. (1999). *Administración de organizaciones. Fundamentos y aplicaciones*. Madrid: Pirámide.

Alejo, J. G. (2004). *Liderazgo y Capital Moral*. Madrid: McGraw-Hill .

-
- Amendola, L. (2011). *Tendencia de la Administración Moderna Outsourcing*. Valencia: Universidad Politécnica Valencia España.Dpto. Proyectos de Ingeniería.
- Ander Egg, E. (1990). *Técnicas de Investigación Social*. Bs. As.
- Anzola Rojas, S. (2006). *Introducción a la Administración*. McGraw Hill.
- Arciniega, L. (2002). *Compromiso organizacional México ¿Cómo hacer que la gente se ponga la camiseta?* . México: Limusa.
- Arias Odon, F. G. (1999). *EL proyecto de Investigación: Guía para su Elaboración* (2a. ed.). Caracas: Episteme.
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York: Freeman.
- Bass, B. (1972). *Psicología de las Organizaciones* (1a. ed.). México: Compañía Continental S.A.
- Bernal, C. A. (2000). *Metodología de la Investigación*. México.
- Bernal Torres, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación. Para Administración, Economistas, Humanidades y Ciencias Sociales* (2a. ed.). México: Pearson Education.
- Busca, P. (1979). *Friederich Engels: La condición de la clase obrera en Inglaterra*. Madrid: Editorial Magisterio Español, S. A.
- Briones, G. (1990). *Métodos y Técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales* (3a. ed.). México: Trillas.
- Cabaleiro Portelo, V. M. (2010). *Prevención de riesgos laborales en educación infantil* . Vigo, España: Ideaspropias.
- Canales, E. (1996). *Metodología de la Investigación*. México: Uteha.
- Campbell, J. P., Dunnette, M. D., & Lawler, E. E. (1970). *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Carnegie, D. (1936). *How to Win Friends and Influence People*. New York: Simon & Schuster.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3a. ed.). México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenatto, I. (2011). *Gestion del talento humano*. Mc Graw Hill.

-
- Chávez, G. (2005). Creando un ambiente de calidad con las 9 "s". *Adminístrate Hoy*.
- Chruden, H., & Sherman, A. (2002). *Administración de Personal* (24a. ed.). México: CECSA.
- Cimo, C., & Corrales, A. (2002). *Seguridad e Higiene en el trabajo*.
- Claver, E., & Gascó, J. L. (1996). *Los recursos humanos en la empresa: un*. Madrid: Cívicas.
- Coffey, A., & Atkinson, P. (2003). *En Encontrar el sentido a los datos cualitativos*. Colombia: Universidad Nacional de Antioquia.
- Cortés Cortés, M., & Leòn Iglesias, M. (2004). *Generalidades sobre Metodología de la Investigación*. México.
- Crozier, M. (1974). *El fenómeno burocrático*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Cummings, T., & Worley, C. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*. Learning Editores.
- Dahrendorf, R. (1971). *Sociología de la Industria y de la Empresa*. México: Unión Tipográfica Editorial Hispano Americana (UTEHA).
- Dailey, R. (2003). *Comportamiento Organizacional*. Gran Bretaña: Heriot-Watt University.
- Davenport, T. (2000). *Capital humano: creando ventajas competitivas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Davis, K., & Newstrom. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo* (11a. ed.). México: McGraw-Hill.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo* (11a. ed.). México: Mc Graw Hill.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2001). *Comportamiento humano en el trabajo*. (11a. ed.). México: McGraw Hill.
- Debeljud, P. (2003). *El desafío de la Ética*. Buenos Aires: Temas.
- Denny, R. (2001). *Motivar para ganar*. México: Selector.
- Doering, M., Rhodes, S. R., & Shuster, M. (1983). *The aging worker*. Beverly Hills: Ed. C.A: Sage.
- Drucker, P. (2001). The next Society. *The Economist* .
-

-
- Dunham, R. B. (1984). *Organizational behavior*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin.
- Dunnette, M. (1982). *Psicología Industrial*. México: Trillas.
- Etzioni, A. (1979). *Organizaciones Modernas*. México.: UTEHA.
- F Fernández Enguita, M. (1998). *Economía y Sociología. Para un análisis sociológico de la realidad económica. Monografías*. CIS.
- Fernández Rodríguez, F. (1987). *Estudio sobre la encíclica-laborem exercens, ¿Qué significa trabajo?: Un análisis filosófico*. Madrid: BAC.
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale*. París: Dunot.
- Fredericksen, N., Jensen, O., Beaton, A., & Bloxon, B. (1972). *Prediction of Organization Behavior*. New York: Pergamon.
- Fromm, E. (1990). *Marx y su concepto del hombre, manuscritos económico-filosóficos*,. México: Fondo de Cultura Económica.
- Gallego Agueda, M. A., & Casanueva Rocha, C. (2010). *Dirección y organización de empresas turísticas*. Madrid: Pirámide.
- Gamero Burón, C. (2005). *Análisis microeconómico de la satisfacción laboral*. Madrid: Consejo Económico y Social.
- Gan, F., & Triginé, J. (2006). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Madrid: Díaz de santos.
- Garmendia, J. A., & Parra, L. F. (1993). *Sociología industrial y de los recursos humanos*. Madrid: Taurus Ediciones.
- Garrido López, M. d., Sesmero Ramos, C., & Pórtolés Pérez, J. M. (2010). *Valoración del grado de satisfacción laboral en equipos de diálisis*. Madrid: Fundación Hospital Alcorcón.
- Garrido Luque, A. (2006). *Socio- psicología del trabajo*. Barcelona: UOC.
- Genescá, E. (1977). *Motivación y enriquecimiento del trabajo*. . Barcelona: Hispano-Europea.
- Gibson, I., & Donnelly. (2001). *Las Organizaciones*. McGraw Hill.
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (1994). *Las organizaciones comportamientos, estructuras y procesos*. Argentina: Iberoamericana.
- Gómez Posadas, S. (2009). *Técnicas de Investigación*. Bogota: Pereirá
-

González García, M. J. (2006). *Habilidades directivas*. Málaga, España: Innovación y cualificación.

Gordon, J. (2001). *Comportamiento Organizacional* (5a. ed.). México: Prentice Hall.

Grajales Guerra, T. (2008). *Cómo planear una investigación empírica*. Montemorelos, Nuevo León: Editorial Montemorelos.

Gulick, L., & Urwick, L. (1973). *Ensayos sobre la ciencia de la Administración*. Madrid: INAP.

Hackman, J. R., & Oldham, G. (1980). *Work redesign*. Wesley: Addison.

Hagemann, G. (2002). *Motivación: manual de implementación*. México: Limusa.

Hellriegel, D. S. (1998). *Comportamiento organizacional*. Thomson.

Hellriegel, D., & Slocum, J. J. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: CENGAGE Learning.

Henríquez, A. M., & Artidiello Moeno, M. (2007). *Bio-intec: una metodología Integradora*. Santo Domingo, Republica Dominicana: Búho.

Hernández Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Bautista Lucio, P. (2003). *Metodología de la Investigación* (3ra. ed.). México: McGraw Hill.

Herzberg, F. (1966). *Work and Nature of Man*. *Wiley Publishing Company*.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. Nueva York: Wiley.

Holland, J. (1985). *Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments* (2a. ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Klilsber, B. (1982). *El pensamiento organizativo, Del Taylorismo a la teoría de la organización*. Buenos Aires: Paidós.

Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración: una perspectiva global*. México: McGraw Hill.

Kossen, S. (1995). *Recursos Humanos en las Organizaciones* (5a. ed.). México: Harla.

Littleton, S. (2001). *Theories of Human Communication* (7a. ed.). Belmont, Cal: Wadsworth.

Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. Nueva York: Handbook of Industrial and Organizational Psychology.

Locke, E., & Latham, G. (1990). *A theory of goal-setting and task performance*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Lydon, R. Y. (s.f.). "Estimates of the effect of wages on job satisfaction",.

Maier, N. R. (1963). *Psicología Industrial*. Madrid: Rialp.

March, J. G., & Simon, H. A. (1987). *Teoría de la organización*. Barcelona: Ariel.

Marx, K. (1968). *Sociología y Filosofía social*. Barcelona: Península.

Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.

Martín, L. E. (1997). *Sociología Industrial*. Madrid: Fundación para la Fomación de los Altos Profesionales.

Max-Neef, M. (1993). *Desarrollo a escala humana* (3a. ed.). Barcelona: Icaria.

Maxwell, J. (2002). *Liderazgo eficaz: cómo influir en los demás*. Miami: Vida.

Maxwelle, J. (1996). *Desarrolle el líder que está en usted*. Miami: Vida.

Mayo, E. (1972). *Problemas humanos de una civilización industrial*. Buenos Aires: Nueva Visión.

Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilizations*. New York: Macmillan.

Mc Carter, J., & Schreyer, M. (1998). *Administracion de Recursos Humanos*.

McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. New York: Van Nostrand Reinhold.

McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.

Mendez Alvarez, C. (2006). *Clima Organizacional en Colombia*. Bogotá: Universidad del Rosario.

Moorhead, G., & Griffin, R. (1998). *Managing People and Organizations*. Mifflin: Houghton.

Morin, P. (1991). *La motivación: cómo mejorarla en la empresa*. Barcelona: Gestión 2000.

Morse, N. (1953). *Satisfaction in the white collar job*. University of Michigan, Michigan.

Mouzelis, N. P. (1978). *Organización y Burocracia: un análisis de las teorías modernas sobre organizaciones sociales*. Barcelona: Península.

-
- Muchinsky, P. (2000). *Psicología aplicada al trabajo*. Madrid: Thomson Learning.
- Muñoz Adañez, A. (1990). *Satisfacción e Insatisfacción en el trabajo*. Editorial de la Universidad Complutense de Madrid.
- Murray, H. A. (1938). *Explorations in personality*. New York: Oxford University Press .
- Navarro, E., Llinares, C., & Montañana, A. (2010). *Factores de Satisfacción Laboral Evocados por los Profesionales de la Construcción en la Comunidad Valenciana (España)*. Valencia.
- Navarro, M., & eds. (1987). *Sociología industrial y de la empresa*. Madrid: Biblioteca de ciencias sociales.
- Nelson, B. (1998). *1001 formas de cómo recompensar el trabajo bien hecho*. Bogotá: Norma.
- Nelson, B. (1998). *1001 Formas de cómo recompensar el trabajo bien hecho*. Bogotá: Norma.
- Nelson, B., & Spitzer, D. (2005). *1001 formas de recompensar a los empleados*. Barcelona: Gestión 2000.
- Olivares Ramírez, G. M. (2012). *El Compromiso Organizacional y la Satisfacción Laboral* . Aguascalientes: Académica española.
- Olivares Ramírez, G. M. (2012). *El compromiso organizacional y la satisfacción laboral*. Académica española.
- Pascarella, E. T., & Terenzini, P. T. (2005). *How College Affects Students: A third decade of Research*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Pérez Gorostegui, E., & Oteo Ochoa, L. (2006). *Función directiva y recursos humanos en sanidad* . Madrid: Díaz de Santos.
- Porter, L., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood: Dorsey Press.
- Ramírez Cardenas, C. (2006). *Fundamentos de la Administración*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Ramos, J., & Peiró, J. M. (2002). *Condiciones de trabajo y clima laboral (Vol. Vol.1:)*. (J. M. PEIRÓ, Ed.) Madrid.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (13a. ed.). México: Pearson Educación.

Rocco Cañón, M. T. (2009). *Satisfacción Laboral y Salario Emocional: Una aproximación*. Santiago.

Rodríguez Domínguez, G., & Álvarez, G. S. (2002). *Contabilidad para no Economistas*. Salamanca: Universidad de Salamanca.

Rodríguez Domínguez, L., Gallego Álvarez, I., & García Sánchez, I. M. (s.f.).

Rodríguez Estrada, M., & Patricia, R. B. (2007). *Psicología del mexicano en el trabajo*. Mexico: Trillas.

Reich, R. B. (1993). The next American Frontier. *The atlantic Monthly* .

Rubio Romero, J. C. (2005). *Manual para la formación de nivel superior en la prevención de riesgos laborales*. . España : Díaz de Santos.

Saenz Barrio, O. (1993). *Naturaleza de las Organizaciones*. Madrid : Marfil.

Salanova, M., Hontagas, P., & Peiró, J. (2002). *Motivación laboral. Tratado de Psicología del Trabajo*. Madrid: Peiró, J.M. y Prieto, F. ediciones.

Schultz, D. (1991). *Psicología Industrial*. México: McGraw Hill.

Tamayo, M. (1991). *Metodología Formal de la Investigación Científica*. Noriega: Limusa.

Taylor, F. W. (1911). *Principles of Scientific Management*. Nueva York: Harper & Row.

Taylor, F. W. (1967). *Principles of Scientific Management*. New York: Norton

UNAM. (1994). *Diccionario Jurídico sobre Seguridad Social*. México: Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM.

Turner, A., & Lawrence, P. R. (1965). *Industrial jobs and the worker. An investigation of response to task attributes*. Boston: Harvard University.

Veciana, J. M. (1971). *Estilos de dirección*. Madrid: Cesea.

Vélaz Rivas, J. (1996). *Motivos y motivaciones en la empresa*. Madrid: Diaz de Santos.

Vila, C. A., & Callejo, M. I. (2004). *Matemáticas para aprender a pensar*. Madrid: Narcea.

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley.

Werther, J., & Davis, K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos* (5a. ed.). México: Mc Graw Hill.

WETHER. (2005). *ADMINISTRACION DE PRESTACIONES*. ECAFSA THOMPSON

Wether, W., & Davis, K. (2010). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: MC GRAW HILL.

Zandomeni de Juárez, N., Chignoli, S., Rabazzi, G., & Peralta de Glorioso, G. (2004). *Inserción laboral de los jóvenes*. Madrid: Ivana Tostil.

Revistas Científicas.

Allen, J., & Van Der Velden, R. (2001). Educational mismatches versus skill mismatches: effects on wages, job satisfaction and on-the-job search. *Oxford Economics Papers* , 3, 434-452.

Alonso Martín, P. (2008). Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* , 24 (1), 25-40.

Álvarez, J. A., & Villalobos, J. (1999). Diagnóstico del clima laboral del personal no sanitario en un hospital terciario. *Capital Humano* , 40-46.

Alderfer, C. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organization Behavior and human performance* , 4, 142-175.

Andresen, M., Domsch, M., & Cascorbi, A. (2007). Working Unusual Hours and Its Relationship to Job Satisfaction: A Study of European Maritime Pilots. *Journal of Labor Research* , 24, 714-734.

Asad, S., & Dainty, A. (2005). Job Motivational Factors for disparate occupational groups within the UK Construction Sector: a comparative analysis. *Journal of Construction Research* , 6 (2), 223-236.

Atalaya, M. C. (1999). Satisfacción Laboral y Productividad. *Revista de Psicología* , 6-46.

Bagozzi, R. (1980). Performance and Satisfaction in an Industrial Sales Force: An Examination of Their Antecedents and Simultaneity. *Journal of Marketing* , 15 (4), 65-67.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* , 17, 99-120.

Bartol, K. (1979). Professionalism as a Predictor of Organizational Commitment, Role Stress, and Turnover: A Multidimensional Approach. *Academy of Management Journal* , 22, 815-821.

Bass, B. M., & Dunteman, G. (1963). Behaviour in groups as a function of self, interaction and task organization. *Journal of Abnormal and Social Psychology* (66), 419-428.

Antonio Clemente Carrión*, R. M. (2000). Estudio de la satisfacción personal según la edad de las personas. *Publicaciones de la Universidad de Murcia* , 189-198.

Barraza, M. A. (2008). Compromiso organizacional docente. Un estudio exploratorio, en *Avances en Supervisión Educativa*. (8).

Bateman, T., & Strasser, S. (1984). A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment. *Academy of Management Review* , 95-112.

Beltz, E. (1969). Need-Reinforcer correspondence as a prediction of Job Satisfaction. *Personnel and Guidance Journal* , 878-883.

Bhuiyan, S., & Menguc, B. (2002). An Extension and Evaluation of Job Characteristics, Organizational Commitment and Job Satisfaction in a Expatriate Guest Worker, Sales Setting. *The Journal of Personal Selling & Sales Management* , 22 (1), 1-11.

Bhuiyan, S., Al-chammari, E., & Jefri, O. (1996). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Job Characteristics: An Empirical Study of Expatriates in Saudi Arabia. *International Journal of Commerce & Management* , 6 (3), 57.

Bowen, P., Cattell, K., Distiller, G., & Edwards, P. (2008). Job satisfaction of South African quantity surveyors: an empirical study. *Construction Management and Economics* , 26 (7), 765-780.

Brashear, T., Boles, J., & Bellenger, D. (2003). An Empirical Test of Trust- Building Processes and Outcomes In Sales relationships”,. *Journal of Academy of Marketing Science* , 31 (2), 189-200.

Briseño, C. E. (2005). Satisfacción laboral en el personal de enfermería del sector público. *Revista Electrónica de Medicina Intensiva* .

Brown, S., & Peterson, R. (1994). The Effect of Effort on Sales Performance and Job Satisfaction. *Journal of Marketing* (58), 70-80.

Buchel, F. (2000). The effects of overeducation on productivity in Germany-The firm's viewpoint. *IZA Discussion Papers* , 16

Carey, A. (1967). The Hawthorne Studies: A radical Criticism. *American Sociological Review* , 32 (3).

Chell, E. (2004). Critical Incident Technique. *Essential Guide to Qualitative Methods in Organizational Research*, Sage Publications , 45-60.

Chen, L. (2004). Examining the Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance at Small and Middle-Sized Firms of Taiwan. *Journal of American Academy of Business* , 5 (2), 432-438.

Chiang Vega, M. M., Salazar Botello, M., & Martín Rodrigo, M. J. (2011). Clima organizacional y satisfacción laboral. Una comparación entre hospitales públicos de alta y baja complejidad. *Revista salud laboral* , 5-16.

Chiu, S. F., & Chen, H. L. (2005). Relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior: The mediational role of job satisfaction. *Social Behavior and Personality* (33), 523-540.

Clark, A. E. (1997). Job satisfaction and gender: why are women so happy at work? *Labour Economics* , 4, 341- 418.

Clark, A. E. (1996). Job satisfaction in Britain. *British Journal of Industrial Relations* , 34, 189-217.

Vries, W., Cabrera, A., Vazquez, J., & Queen, J. (2008). *Conclusiones a contrapelo. La aportación de distintas carreras universitarias a la satisfacción en el empleo*. Revista de la Educación Superior.

Delgado González, M. (2005). Factores predictores de la satisfacción laboral de los docentes adventistas en México que estudian por verano en la Universidad de Montemorelos. *Revista internacional de estudios de educación* , 1-28.

Díaz, B., Andrade Palos, P., & Paz Rodríguez, F. (2006). Compromiso organizacional en una muestra de trabajadores mexicanos . *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* , 25-43.

Diaz, L., & Cabral, J. (2005). Low Pay, Higher Pay and Job Satisfaction within the European Union: Empirical Evidence from Fourteen Countries. *IZA Discussion Paper* .

Earley, P. C., Wojnaroski, P., & Prest, W. (1987). Task Planning and Energy Expended: Exploration of How Goals Influence Performance. *Journal of Applied Psychology* , 107-114.

Feldman, D., & Arnold, H. (1985). Personality Types and Career Patterns: Some Empirical Evidence on Holland's Model. *Canadian Journal of Administrative Science* , 192-210.

Flanagan, J. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin* , 51 (4), 327-358.

Gaertner, S. (2009). Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models. *Human Resource Management Review* , 9 (4), 479-493.

Gamero Burñon, C. (2007). Satisfacción laboral y tipo de contrato en España. *Investigaciones Económicas* , 31, 415-444.

Gazioglu, S., & Tansel, A. (2002). Job satisfaction in Britain: individual and job related factors. *ERC Working Papers in Economics* .

Gibson, J. L., & Klein, S. M. (1970). "Employee attitudes as a function of age and length of service: a reconceptualisation. *Academy of Management Journal* (13), 411-425.

Glisson, C., & Durick, M. (1988). Predictors of Job Satisfaction and Organization commitment in Human services organization. *Administrative Science Quarterly* , 33, 80-81.

Gómez-Mejía, L. R., & Balkin, D. B. (1994). Faculty satisfaction with pay and other job dimensions under union and nonunion conditions. *Academy of Management Journal* (27), 591-602.

Gowler, D., & Legge, K. (1972). *The internal labour market and the property to stay*. Research into the behaviour of the labour market.

Groot, W., & Maasen Van Den Brink, H. (2009). Job satisfaction of older workers. *International Journal of Manpower* , 20, 343-360.

Grund, C., & Slivka, D. (2001). The impact of wage increases on jobsatisfaction- Empirical evidence and theoretical implications. *Discussion Papers* , 387.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology* , 159-170.

Heneman, H., & Schwab, D. (1985). Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement. *International Journal of Psychology* , 20, 129-141.

Holtom, B., Lee, T., & Tidd, S. (2002). The Relationship Between Work Status Congruence and Work-Related Attitudes and Behaviors. *Journal of Applied Psychology* , 87 (5), 903-915.

Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1968). Job satisfaction: research: a manageable guide for practitioners. *Personnel Journal* , 172-177.

Jaikumar, R. (1987). Postindustrial Manufacturing . *Harvard Business Review* .

Juárez-Adauta, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista médica del instituto mexicano del seguro social* , 307-314.

Khan, M. (1993). Methods of Motivating for Increased Productivity. *Journal of Management in Engineering* , 9 (2), 148-156.

Koslowsky, M., Caspy, T., & Lazar, M. (1991). Cause and Effect Explanations of Job Satisfaction and Commitment: The Case of Exchange Commitment. *The Journal of Psychology* , 25 (2), 153-162

Kulid, C. T., & Ambrose, M. L. (1992). Personal and Situational Determinants of Referent Choice. *Academy of Management Review* , 212-237.

Lansley, P. R. (1996). Aspirations, commitment and careers in construction management, en Langford, D.A. & Retik, A. (eds): The Organization and Management of Construction: Shaping Theory and Practice. *Managing the Construction Project and Managing Risk* , 609-618.

Larrainzar, M. J., Miñarro, J., Molinos, F. J., & Verdú, M. A. (2001). La satisfacción laboral en el hospital de Sant Cugat de Asepeyo. *Capital Humano* , 143, 46-50.

Lee, T., & Jonhson, D. (1991). The effects of Work Schedule and employment status on organizacional commitment and job satisfaction of full versus part time employes. *Journal Vocational Behavior* , 208-224.

Lee, Y., & Chang, H. (2008). Relations between Team Work and Innovation in Organizations and the Job Satisfaction of Employees: A Factor Analytic Study. *International Journal of Management* , 732-739.

Levy-Garboua, L., & Montmarquette, C. (1997). Satisfaction judgements and utility analysis. *18èmes Journées de Microéconomie* , 7-8.

Lincoln, J. (1989). Employee Work Attitudes and Management Practice in the U.S and Japan: Evidence from a Large Comparatives Study. *California Management Review* , 89-106.

Linz, S. J. (2003). Job satisfaction among Russian workers. *Journal of Manpower* , 24 (6), 626-645.

Lloréns Montes, F., & Senise Barrio, M. (2006). Una evaluación económica del impacto salarial en las actitudes de los trabajadores ante el mercado laboral. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* , 2 (3), 13-25.

Locke, E. A. (1997). The Motivation to Work: What We Know. *Advances of Management Journal* , 50-66.

Locke, E., & Henne, D. (1986). Work motivation theories. *International Review of Industrial and Organizational Psychology* , 7, 1-35.

Loher, B. T., Noe, R. A., Moeller, N. L., & Fitzgerald, M. P. (1985). A meta-analysis of the relationship of job characteristics and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology* (70), 280-289.

Lok, P., & Crawford, J. (2004). The Effect of Organisational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Cross-National Comparison. *The Journal of Management Development* , 23 (3), 321-338.

Lucas Marín, L. (1981). *Una aproximación sociológica al estudio de la satisfacción en el trabajo en la provincia de Santande*. REIS.

Luthans, F., & Thomas, L. T. (1989). The relationship between age and job satisfaction: curvilinear results from an empirical study-a research note. *Personnel Review* , 18 (1), 23-26.

Lydon, R., & Chevalier, R. (2002). Estimates of the effect of wages on job satisfaction. *CEP-LSE Discussion Papers* , 531.

Martínez Sánchez, A., & Ulizarna García, L. (1998). El clima de las instituciones educativas y la satisfacción laboral de los profesores. *Revista de Ciencias de la Educación* , 176,419-436.

Mason, C., & Griffin, M. (2002). Group task Satisfaction: Applying the Construct of Job Satisfaction to Groups. *Small Group Research* , 272-312.

Mathieu, J., & Hamel, K. (1989). A Causal Model of the Antecedents of Organizational Commitment Among Professionals and Nonprofessionals. *Journal of Vocational Behavior* (34), 299-317.

Mathieu, J., & Zajac, D. (1990). A review and meta- analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin* , 108 (2), 171-194.

Meyer, J., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace . *Human Resource Management review* , 299-326.

Millán Vázquez de la Torre, G., López-Guzmán Guzmán, T. J., & Sánchez. (2005). La satisfacción laboral en empresas hoteleras. Apuntes metodológicos. *Aportes y Transferencias* , 11 (2), 35-52.

Montes, F., & Barrio, M. (2006). Una evaluación económica del impacto salarial en las actitudes de los trabajadores ante el mercado laboral. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* , 2 (3), 13-25.

Morillo, I. (2006). Nivel de satisfacción del personal académico del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez en relación con el estilo de liderazgo del jefe del departamento... *Sapiens* , 43-57.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior* , 14, 224-247.

Mumford, E. (1991). Job Satisfaction: A Method of Analysis. *Personnel Review* , 20, 11-19.

Nikolau, A., Theodossiou, I., & Vasileiou, E. G. (2005). Does job security increase job satisfaction? A study of the European experience. *2nd World Conference SOLE/EALE*. San Francisco, USA: European Association of Labour Economists.

Olmedo, R. (2004). 100 Empresas humanas. *Revista mundo ejecutivo* , 29-36.

O'reilly, C. A., J. C., & Caldwell, D. (1991). People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal* , 34, 487-516.

Ortiz Serrano, P., & Cruz García, L. (2008). Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora. *Psicología del trabajo y la empresa* (13).

Osorio, M., & Pujol Vilallonga, R. M. (2004). Remuneración y satisfacción laboral . *Capital Humano* (173).

Palma, S. (1999). Elaboración y validación de una escala de Satisfacción Laboral en Trabajadores de Lima Metropolitana. *Revista Teoría e Investigación de Psicología* , 9 (1), 27-34.

Pérez, J. A., & Robina, R. (2003). "Influencia de los aspectos subjetivos y ambientales en la satisfacción de los empleados públicos: el caso de Extremadura". *Cepade* , 30, 79-87.

Ponce Gómez, J., Reyes Morales, H., & Ponce Gómez, G. (2010). *Satisfacción laboral y calidad de atención de enfermería en una unidad médica de alta especialidad*. México.

Popoola, S. O. (2005). Organizational commitment, job satisfaction and turnover intentions among records management personnel in Ondo State Civil Service, Nigeria. *IFE Psychologia: An International Journal* , 13 (1), 24-38.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology* , 59, 603-609.

Quarstein, V., McAfee, R. B., & Glassman, M. (1992). The situational occurrences theory of job satisfaction". *Human Relations* , 859-873.

Quinn, R. P., Staines, G. L., & McCullough. (1974). *Job satisfaction: Is there a Trend?* Washington: U. S.: Department of Labor.

Rees, A. (2003). "The role of fairness in wage determination". , *Journal of Labor Economics* , 11, 243-252.

Rhodes, S. R. (1983). Age-related differences in work attitudes and behaviour. A review and conceptual analysis. *Psychological Bulletin* (93), 328-367.

Rosen, S. (1986). The Theory of Equalizing Differences. *Elsevier Science Publishers* , 641-692.

Saleh, S. D., & Otis, J. L. (1964). Age and devel of job satisfaction. *Personel Psychology* , 17 (4).

Sánchez Cañizares, S. M., & Artacho Ruiz, C. (2007). Análisis de los Determinantes Estructurales de la Satisfacción Laboral. Aplicación en el Sector Educativo. *Estudios de Economía Aplicada* , 25 (3), 867-900.

Sánchez Cañizares, S., & Fuentes García, F. (2007). *La perspectiva de género en el análisis de la satisfacción laboral: una aplicación empírica mediante modelos logit y probit*. Córdoba: Universidad de Córdoba.

Sánchez López, M. P., & Quiroga Estévez, M. A. (2005). *Relaciones entre satisfacción familiar y laboral: Variables moduladoras*. Madrid.

Sandoval, N. (2007). Que "les brillen los ojos". *Mundo Ejecutivo* , 58-60.

Santa Cruz, F. G. (2010). *Influencia de variables personales en la satisfacción laboral y el compromiso organizativo: Estudio de caso en el sector hotelero de la provincia de Córdoba, España*. Córdoba.

Sanz de Galdeano, A. (2001). *Gender differences in job satisfaction and labour market participation*. Jyväskylä, Finlandia.

Sanz de Galdeano, A. (2001). Gender differences in job satisfaction and labour market participation: UK evidence from propensity score, 13-16. *13th EALE Annual Conference* , 13-16.

Sarker, S. J., Crossman, A., & Chinmeteeputch, P. (2003). The relationships of age and length of service with job satisfaction: an examination of hotel employees in Thailand. *Journal of Managerial Psychology* , 745-758.

Schneider, B. (1985). Organizational behaviour. *Annual Review of Psychology* , 573-611.

Scholarios, D., & A, M. (2004). Work-life balance and the software worker. *Human Resource Management Journal* , 54-74.

Serrano, A. (2004). El entorno físico del Trabajo. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales* (4).

Seybolt, J. (1976). Work Satisfaction as a Function of the Person-Environment Interaction. *Organizational Behavior and Human Performance* , 66-75.

Sloane, P., & Williams, H. (1996). Are overpaid workers really unhappy? A test of the theory of cognitive dissonance. *Labour* , 10, 3-15.

Sloane, P., & Williams, H. (2000). Job satisfaction, comparison earnings and gender. *Labour* , 14, 473-502.

Smith, P., Kendall, L., & Hulin, C. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement* (3a. ed.). Skokie, Illinois: Rand McNally.

Spector, P. E. (2006). *Industrial and Organizational Psychology*. Estados Unidos: John Wiley & Sons.

Steers, R. M. (1975). Antecedents and outcomes of organizational commitment. (22a., Ed.) *Administrative Science Quarterly* , 46-56.

Strauss, A., & Corbin, J. (2002). *Codificación. En Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín: Universidad de Antioquia.

Styhre, A., & Josephson, P. (2006). Revisiting site manager work: stuck in the middle? *Construction Management and Economics* , 24 (5), 521-528.

Summer, T., & Hendrix, W. (1991). Modeling pay equity perceptions: a field study. *Journal of Occupational Psychology* , 64, 145-157.

Summer, T., & Hendrix, W. (2001). Modelling pay equity perceptions:a field study. *Journal of Occupational Psychology* , 64, 145-157.

Tena Flores, J. A., & Roberto, V. G. (2010). Satisfacción laboral y compromiso institucional de los docentes de posgrado. *Revista electrónica diálogos educativos* , 119-130.

Testa, M. R. (2001). Organizational commitment, job satisfaction, and effort in the service environment. *The Journal of Psychology* , 226-236.

Tiempo, D. (2005). Satisfacción laboral en Honduras. *Revista Tiempo libre* .

Truckman, B. (1968). *Personality and Satisfacion with Occupational Choice: Role of* Uribe, E. (2006). Empleo sin discriminación. *Revista Mundo ejetuvo* , 58-59.

Vallarino Navarro, D. (2007). El comportamiento innovador como fuente del cambio: el ejemplo en las empresas de servicios. *Revista da FAE* , 27-38.

Environment as a Mediator. Psychological Reports.

Vila, L. E., Garcia-Aracil, A., & Mora, J. G. (2007). The distribution of job satisfaction among young European graduates: Does the choice of study field matter? *Journal of Higher Education* , 78, 97-118.

Vila, M. T., & Navarro, P. (2005). *Relación entre compromiso organizacional y satisfacción laboral en una empresa del sector financiero. Especilidad en Relaciones Industriales*. Caracas.

Volkwein, J. F., & Parmley, K. (2001). Comparing administrative satisfaction in public a Vroom, V. (1985). Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin* , 251-273.

Weiss, D., Dawis, R. V., England, G. W., & Lotquest, L. H. (1967). *Manaal of The Minnesota Satisfaction Questionnaire*. (U. o. Mineapolis: Industrial Relation Center, Ed.)

nd private universities. *Research in Higher Education* , 41, 95-116.

Wolniak, G. C., & Pascarella, E. T. (2005). The effects of college major and job field congruence on job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior* , 233-251.

Wright, T. A. (2006). The emergence of job satisfaction in organizational behaviour. A historical overview of the dawn of job attitude research. *Journal of Management History*, 12, 262-277.

Young, B. (1991). Reasons for changing jobs within a career structure career structure. *Leadership and Organization Development Journal*, 12 (1), 12-16.

Tesis

Camacaro, P. R. (2006). *Aproximación a la Calidad de Vida en el Trabajo en la Organización Castrense Venezolana. Tesis Doctoral.*

Cardozo, A., & Goncalves, L. (1998). *Relación entre compromiso organizacional y rotación voluntaria del personal. Tesis de Licenciatura en Psicología.* Caracas: UCAB.

Chan Hoil, M. A. (2008). *Factores predictores de la satisfacción laboral del personal docente de la Universidad Linda Vista y sus planteles Mérida y Tuxtla Gutiérrez.* Tuxtla Gutiérrez. Tesis Doctoral

Delgado González, M. (2003). *Factores predictores de la satisfacción laboral de los docentes adventistas que estudian por Verano en la Universidad de Montemorelos.* Universidad de Montemorelos, Nuevo León, México. Tesis Doctoral.

Díaz Ordaz, J. (2005). *Relación entre compromiso organizacional y satisfacción laboral.* Universidad Autónoma Metropolitana. Tesis Doctoral.

Díaz Torrez, J., & Quijada Fragoso, A. A. (2005). *Relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional. Tesis de Licenciatura en Psicología Social.* Iztapalapa, México.

Durreco Sánchez, A. C., & Echeverria Rivera, N. S. (2009). *Relación entre Compromiso Organizacional y Satisfacción laboral.* Caracas. Tesis Doctoral.

Frye, W. D. (2001). *An examination of job satisfaction of hotel general managers based on hotel size and service type. Tesis Doctoral.*

González Santa Cruz, F. (2011). *Satisfacción laboral y Compromiso Organizativo: estudio aplicado al sector hotelero en la Provincia de Córdoba.* Córdoba: Universidad de Córdoba. Tesis Doctoral.

Jabulani, N. (2001). *An examination of customer service employee's self-effi cacy, job satisfaction, demographic factors, and customer perception of hotel service quality delivery in Jamaica, Tesis Doctoral.*

Loitegui Aldaz, J. R. (1990). *Determinantes de la Satisfacción Laboral en Empresas de la Administración Foral de Navarra*. Facultad de Psicología, Universidad Complutense de Madrid. *Tesis Doctoral*.

López Maldonado, J. A. (2010). *Clima organizacional y satisfacción laboral de profesores del colegio sagrados corazones padres franceses. Chile. Tesis Doctoral*.

Mego Sarmiento, C. E. (2008). *Nivel de estrés laboral y grado de satisfacción laboral en el personal que labora en Central de Esterilización y Suministros del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen, septiembre - diciembre 2008*. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. *Tesis Doctoral*.

Nieto, V. M. (2004). *Relación de la satisfacción laboral con el compromiso organizacional*. México: Universidad Nacional Autónoma de México. *Tesis de Licenciatura*.

Salazar, A. (2001). *Factores Predictores de la Satisfacción Laboral de las Educadoras Beliceñas al inicio del milenio 2000..* México: Universidad de Morelia. *Tesis Doctoral*

Salgado, J. F., & Remeseiro, C. (2006). *Clima Organizacional y satisfacción laboral en una PYME*. Universidad de Santiago de Compostela. *Tesis Doctoral*.

Shinnar, R. S. (1998). *The relationship between employee benefit satisfaction and organizational commitment*. *Tesis Doctoral*.

Tabash Méndez, A. (2010). *Factores de la Cultura Organizacional influyentes en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Sede Regional Brunca, Campus Pérez Zeledón Universidad Nacional*. Costa Rica. *Tesis Doctoral*.

Zhou, Y. (2004). *Motivation, Performance and Job Satisfaction of Construction Management Professionals (CMPs)*. Canada: Thesis submitted to the faculty of graduate studies in partial fulfilment of the requirements for the degree of master of science, Departamento de Ingeniería Civil, Universidad de Calgary, Australia.

Anexo 1. Cuestionario



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO



El propósito de esta encuesta es conocer su opinión, no está siendo examinado(a) o evaluado(a). Sus respuestas serán confidenciales y la opinión que usted exprese será muy valiosa en la recolección de la información solicitada.

Instrucciones 1. Llenar los espacios necesarios o en su caso marque con una cruz la opción que corresponda a su respuesta.

Información general.

A. Edad:	B. Género:	C. Estado civil:	E. Nivel de estudios más alto que tiene usted terminado:

Instrucciones 2. Cada pregunta tiene 5 opciones de respuesta en una escala creciente, por favor seleccione la que sea su elección y márkela con una "X", con base en la tabla siguiente:

MUY BAJO	BAJO	REGULAR	ALTO	MUY ALTO
1	2	3	4	5

A. TRABAJO DESAFIANTE. Grado de complejidad que percibe de las actividades que realiza en su trabajo.

¿Qué tan importante es para usted, en su satisfacción laboral, que...

I. DIVERSIDAD DE ACTIVIDADES.	1	2	3	4	5
1. Su trabajo le permita llevar a cabo una amplia variedad de actividades y con ello desarrollar su creatividad?					
2. Su trabajo le permita desarrollar nuevas habilidades?					
II. IDENTIFICACIÓN DE TAREAS	1	2	3	4	5
3. En su centro de trabajo se tengan planes y programas de trabajo claramente establecidos?					
4. El puesto que desempeña sea adecuado a sus habilidades y talentos?					
5. Usted conozca la importancia que tienen sus funciones dentro de los objetivos a nivel organizacional?					
III. RETROALIMENTACIÓN	1	2	3	4	5
6. En su centro de trabajo se cuenten con programas de retroalimentación sobre las actividades que realiza?					
7. En su centro de trabajo se cuente con asesorías de apoyo de expertos?					
8. En su centro de trabajo se lleve a cabo la evaluación del desempeño del personal?					
9. En su centro de trabajo sus sugerencias sean tomadas en cuenta?					

B. SISTEMA INTEGRAL DE REMUNERACIONES. Conjunto integral de beneficios otorgados a favor del trabajador como pago por sus servicios.

¿Qué tanta relevancia tiene para usted, en su satisfacción laboral,.....

IV. SALARIOS	1	2	3	4	5
10. Que el salario que recibe sea una cantidad razonable en base a su puesto?					
11. Que el salario que recibe sea justo o sea, apegado a las políticas del sistema de pagos establecido?					
12. Recibir una salario equitativo en base a sus deberes y responsabilidades dentro de la estructura organizacional?					
V. SISTEMA DE PAGOS	1	2	3	4	5
13. Que exista una estructura salarial clara?					
14. Que exista una política salarial integral que comprenda prestaciones, bonificaciones, premios y demás compensaciones adicionales al salario base?					
15. Que existan políticas y normas claramente establecidas sobre la estructura salarial dentro de la empresa?					
VI. POLÍTICA DE ASCENSOS	1	2	3	4	5
16. La existencia de políticas de ascensos dentro de su centro de trabajo?					
17. Según su experiencia, ¿Cuál es la política de ascenso que más se maneja en su centro de trabajo? Por:					
a) Resultados b) Desarrollo Profesional c) Antigüedad d) Recomendaciones					
e) Otra(cuál) _____					

VII. RECONOCIMIENTOS	1	2	3	4	5
18. Recibir premios o bonos de tipo económico, por los logros de su trabajo?					
19. Más o menos, ¿Cuándo fue la última vez que usted recibió un reconocimiento de éste tipo? a) Nunca b) Menos de 1 mes c) Entre 1-6 meses d) Más de 6 meses y menos de 1 año e) Más de 1 año					
20. Recibir premios en especie como; viajes, artículos, etc.; por las metas alcanzadas en su trabajo?					
21. Más o menos, ¿Cuándo fue la última vez que usted recibió un reconocimiento de éste tipo? Nunca b) Menos de 1 mes c) Entre 1-6 meses d) Más de 6 meses y menos de 1 año e) Más de 1 año					
22. Recibir de manera pública, en una ceremonia: constancias, diplomas, nombramientos; como reconocimiento a sus logros laborales?					
23. Más o menos, ¿Cuándo fue la última vez que usted recibió un reconocimiento de éste tipo? Nunca b) Menos de 1 mes c) Entre 1-6 meses d) Más de 6 meses y menos de 1 año e) Más de 1 año					
VII. PRESTACIONES	1	2	3	4	5
24. Contar con el beneficio de seguridad social en su centro de trabajo?					
25. Que existan planes de jubilación para los empleados en su centro de trabajo?					
26. Que su centro de trabajo cuente con programas de apoyo para capacitación continua y actualización de sus empleados?					
27. Que su centro de trabajo le permita disfrutar de sus vacaciones conforme a sus derechos?					

C. CONDICIONES DE TRABAJO. Ambiente Físico en que se desarrolla el trabajo de manera cotidiana

¿Qué tan importante es para su satisfacción laboral,...

VIII. BIENESTAR PERSONAL.	1	2	3	4	5
28. Que su centro de trabajo le permita contar con bienestar emocional?					
29. Que su centro de trabajo le permita únicamente laborar en condiciones físicas óptimas?					
30. Que en su centro de trabajo se fomenten las relaciones interpersonales sanas?					
31. Que en su centro de trabajo se contara con un horario de trabajo flexible?					
32. Que en su trabajo se tenga un ritmo de trabajo moderado?					
IX. SEGURIDAD EN EL EMPLEO	1	2	3	4	5
33. Contar con certidumbre sobre la estabilidad de su fuente de ingreso personal?					
34. Tener seguridad sobre su permanencia en su empleo dentro de la empresa?					
35. Contar con un contrato de tipo permanente en su trabajo?					
X. AMBIENTE FÍSICO	1	2	3	4	5
36. La existencia de un ambiente higiénico dentro del espacio donde desarrolla su trabajo?					
37. Tener en su trabajo un nivel de ruido que no obstruya sus actividades ni dañe su salud?					
38. Contar con una espacio de trabajo con la iluminación adecuada?					

39. Que exista una adecuada ventilación del espacio donde trabajas?					
XI. ESPACIO DE TRABAJO	1	2	3	4	5
40. Que su centro de trabajo cuente con el mobiliario, con la ergonomía adecuada y en la cantidad de piezas necesaria?					
41. Que su centro de trabajo cuente con instalaciones en condiciones óptimas para trabajar?					
42. Que su centro de trabajo cuente con espacios con las dimensiones adecuadas para desarrollar sus actividades?					
XII. LOCALIZACIÓN DEL CENTRO DE TRABAJO	1	2	3	4	5
43. El poder acceder de manera rápida y cómoda a su centro de trabajo?					
44. Que su centro de trabajo se encuentre localizado en una buena ubicación?					
45. Que la empresa donde trabaja se encuentre en una ubicación cercana a su hogar?					

D. CLIMA LABORAL. Ambiente humano en que se desarrolla el trabajo cotidiano.

¿Qué tan significativo califica usted para su satisfacción laboral...

XIII. COMUNICACIÓN	1	2	3	4	5
46. Que exista una buena comunicación con sus compañeros de trabajo?					
47. Que exista una buena comunicación con sus superiores?					
XV. PARTICIPACIÓN	1	2	3	4	5
48. Que se fomente la participación de todos los integrantes del equipo de trabajo en las responsabilidades sobre el trabajo que desempeñan?					
49. Que se tome en cuenta la participación de todos los integrantes del equipo de trabajo en el establecimiento de objetivos?					
50. Que se fomente la participación de todos los integrantes del equipo de trabajo en la toma de decisiones?					
51. Que la empresa donde trabaja apoye la libertad de acción en los integrantes del equipo de trabajo?					
XVI. ACTITUD	1	2	3	4	5
52. Que exista una actitud de confianza entre todos los empleados?					
53. Que se tenga una actitud de disposición por parte de todos los integrantes del equipo de trabajo?					
XVII. SUPERVISIÓN	1	2	3	4	5
54. Que exista una supervisión constante a las condiciones de trabajo que tienen los empleados en la empresa donde labora?					
55. Que en su centro de trabajo exista una supervisión constante a las funciones que desempeña el personal?					
56. Que en su centro laboral supervisen las políticas que tiene para ir las adecuando a los cambios y necesidades que se van presentando?					
XVIII. TRABAJO EN EQUIPO	1	2	3	4	5

57. Que exista una adecuada integración del equipo con el cual participa en la empresa?					
58. Que en el equipo de trabajo con el cual participa exista una actitud de colaboración?					
59. Que su centro de trabajo cuente con una distribución de funciones justa entre cada uno de sus empleados?					

E. COMPROMISO ORGANIZACIONAL. Grado de identificación, involucramiento y conjunción de los intereses personales con los intereses organizacionales.

¿Qué tanto valor tiene para usted en su satisfacción laboral, que en su centro de trabajo

XIX. FILOSOFÍA EMPRESARIAL	1	2	3	4	5
60. Tenga una visión y misión organizacional?					
61. Tenga objetivos organizacionales claramente definidos?					
62. Tenga valores organizacionales?					
XX. ESTILO DE LIDERAZGO	1	2	3	4	5
63. La persona encargada de dirigir la empresa sea una persona eficaz y eficiente?					
64. La persona encargada de la dirección de la empresa sea innovadora?					
65. La administración este bajo el mando de una persona que motive a sus colaboradores?					
66. La persona encargada de la administración tenga un trato igualitario para todos sus colaboradores?					
XXI. PRESTIGIO	1	2	3	4	5
67. Tenga un prestigio y reconocimiento social?					
XXII. DIMENSIONES DE LA ORGANIZACIÓN	1	2	3	4	5
68. Cuente con una gran cantidad de clientes?					
69. Exista una gran cantidad de empleados?					
70. Cuente muchas sucursales?					

F. ASPECTOS SOCIO DEMOGRÁFICOS. Características propias de la persona.

De acuerdo con su experiencia, ¿Cuál es el nivel de importancia que tiene.....					
XXIII. EDAD	1	2	3	4	5
71. La edad de un trabajador, en su satisfacción laboral?					
XXIV. GÉNERO	1	2	3	4	5
72. El género de un trabajador, en su satisfacción laboral?					
XXV. NIVEL EDUCATIVO	1	2	3	4	5
73. El nivel educativo de un trabajador, en su satisfacción laboral?					
XXVI. ANTIGÜEDAD	1	2	3	4	5
74. La antigüedad en la empresa de un trabajador, en su satisfacción laboral?					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 2. Tablas de contingencia entre los datos generales y las variables independientes.

Tabla 1. Contingencia Edad * Desafío Laboral

	Desafío Laboral					Total
	Muy bajo 9-16.2	Bajo 16.3- 23.4	Regular 23.5-30.6	Alto 30.7-37.8	Muy alto 37.9-45	
Edad 23-30	1	7	8	11	32	59
31-40	0	2	13	17	16	48
41-50	0	0	4	4	5	13
51-60	0	0	0	7	0	7
Total	1	9	25	39	53	127

Tabla 2. Contingencia Edad * Sistema Integral de Remuneraciones

	Sistema Integral de Remuneraciones					Total
	Muy Bajo 18-32.4	Bajo 32.5-46.8	Regular 46.9-61.2	Alto 61.3-75.6	Muy Alto 75.7-90	
Edad 23-30	1	4	6	34	14	59
31-40	0	2	13	24	9	48
41-50	0	1	4	4	4	13
51-60	0	6	0	1	0	7
Total	1	13	23	63	27	127

Tabla 3. Contingencia Edad * Condiciones de Trabajo

	Condiciones de Trabajo				Total
	Bajo 32.5-46.8	Regular 46.9-61.2	Alto 61.3-75.6	Muy Alto 75.7-90	
Edad 23-30	1	6	10	42	59
31-40	0	5	26	17	48
41-50	0	1	3	9	13
51-60	0	0	6	1	7
Total	1	12	45	69	127

Tabla 4. Contingencia Edad * Clima Laboral

	Clima Laboral					Total
	Muy Bajo 14-25.2	Bajo 25.3-36.4	Regular 36.5-47.6	Alto 47.7-58.8	Muy Alto 58.9-70	
Edad 23-30	2	0	4	10	43	59
31-40	0	2	4	23	19	48
41-50	0	2	1	4	6	13
51-60	0	6	0	1	0	7
Total	2	10	9	38	68	127

Tabla 5. Contingencia Edad * Compromiso Organizacional

		Compromiso Organizacional					Total
		Muy Bajo 14-19.8	Bajo 19.9- 28.6	Regular 28.7-37.4	Alto 37.5-46.2	Muy Alto 46.3-55	
Edad	23-30	1	1	9	9	39	59
	31-40	0	1	9	18	20	48
	41-50	0	1	2	3	7	13
	51-60	0	0	0	6	1	7
Total		1	3	20	36	67	127

Tabla 6. Contingencia Edad * Aspectos Socio-Demográficos

		Aspectos Socio-Demográficos				Total	
		Muy Bajo 4-7.2	Bajo 7.3-10.4	Regular 10.5-13.6	Alto 13.7-16.8		Muy Alto 16.9-20
Edad	23-30	2	8	17	18	14	59
	31-40	2	3	9	25	9	48
	41-50	1	2	5	2	3	13
	51-60	0	0	6	1	0	7
Total		5	13	37	46	26	127

Tabla 7. Contingencia Genero * Sistema Integral de Remuneraciones

		Sistema Integral de Remuneraciones					Total
		Muy Bajo 18-32.4	Bajo 32.5- 46.8	Regular 46.9-61.2	Alto 61.3-75.6	Muy Alto 75.7-90	
Genero	Masculino	0	5	15	27	18	65
	Femenino	1	8	8	36	9	62
Total		1	13	23	63	27	127

Tabla 8. Contingencia Genero * Condiciones de Trabajo

		Condiciones de Trabajo				Total
		Bajo 32.5- 46.8	Regular 46.9-61.2	Alto 61.3-75.6	Muy Alto 75.7-90	
Genero	Masculino	0	8	14	43	65
	Femenino	1	4	31	26	62
Total		1	12	45	69	127

Tabla 9. Contingencia Genero * Clima Laboral

		Clima Laboral					Total
		Muy Bajo 14-25.2	Bajo 25.3- 36.4	Regular 36.5-47.6	Alto 47.7-58.8	Muy Alto 58.9-70	
Genero	Masculino	0	1	5	19	40	65
	Femenino	2	9	4	19	28	62

Total	2	10	9	38	68	127
-------	---	----	---	----	----	-----

Tabla 10. Contingencia Genero * Compromiso Organizacional

		Compromiso Organizacional					Total
		Muy Bajo 14-19.8	Bajo 19.9- 28.6	Regular 28.7-37.4	Alto 37.5-46.2	Muy Alto 46.3-55	
Genero	Masculino	0	2	8	18	37	65
	Femenino	1	1	12	18	30	62
Total		1	3	20	36	67	127

Tabla 11. Contingencia Genero * Aspectos Socio-Demográficos

		Aspectos Socio-Demográficos					Total
		Muy Bajo 4-7.2	Bajo 7.3-10.4	Regular 10.5-13.6	Alto 13.7-16.8	Muy Alto 16.9-20	
Genero	Masculino	1	7	16	23	18	65
	Femenino	4	6	21	23	8	62
Total		5	13	37	46	26	127

Tabla 12. Contingencia Estado Civil * Desafío Laboral

		Desafío Laboral					Total
		Muy bajo 9-16.2	Bajo 16.3- 23.4	Regular 23.5-30.6	Alto 30.7-37.8	Muy alto 37.9-45	
Estado Civil	Soltero (a)	0	7	14	22	30	73
	Casado (a)	1	1	9	17	21	49
	Otro	0	1	2	0	2	5
Total		1	9	25	39	53	127

Tabla 13. Contingencia Estado Civil * Sistema Integral de Remuneraciones

		Sistema Integral de Remuneraciones					Total
		Muy Bajo 18-32.4	Bajo 32.5- 46.8	Regular 46.9-61.2	Alto 61.3-75.6	Muy Alto 75.7-90	
Estado Civil	Soltero (a)	1	12	8	34	18	73
	Casado (a)	0	1	13	27	8	49
	Otro	0	0	2	2	1	5
Total		1	13	23	63	27	127

Tabla 14. Contingencia Estado Civil * Condiciones de Trabajo

		Condiciones de Trabajo				Total
		Bajo 32.5- 46.8	Regular 46.9-61.2	Alto 61.3-75.6	Muy Alto 75.7-90	
Estado Civil	Soltero (a)	1	8	23	41	73
	Casado (a)	0	4	19	26	49
	Otro	0	0	3	2	5
Total		1	12	45	69	127

Tabla 15. Contingencia Estado Civil * Clima Laboral

		Clima Laboral					Total
		Muy Bajo 14-25.2	Bajo 25.3- 36.4	Regular 36.5-47.6	Alto 47.7-58.8	Muy Alto 58.9-70	
Estado Civil	Soltero (a)	2	8	6	14	43	73
	Casado (a)	0	1	3	22	23	49
	Otro	0	1	0	2	2	5
Total		2	10	9	38	68	127

Tabla 16. Contingencia Estado Civil * Compromiso Organizacional

		Compromiso Organizacional					Total
		Muy Bajo 14-19.8	Bajo 19.9- 28.6	Regular 28.7-37.4	Alto 37.5-46.2	Muy Alto 46.3-55	
Estado Civil	Soltero (a)	1	1	9	21	41	73
	Casado (a)	0	1	11	14	23	49
	Otro	0	1	0	1	3	5
Total		1	3	20	36	67	127

Tabla 17. Contingencia Estado Civil * Aspectos Socio-Demográficos

		Aspectos Socio-Demográficos					Total
		Muy Bajo 4-7.2	Bajo 7.3-10.4	Regular 10.5-13.6	Alto 13.7-16.8	Muy Alto 16.9-20	
Estado Civil	Soltero (a)	3	7	27	19	17	73
	Casado (a)	2	4	9	26	8	49
	Otro	0	2	1	1	1	5
Total		5	13	37	46	26	127

Tabla 18. Contingencia Nivel académico * Desafío Laboral

		Desafío Laboral					Total
		Muy bajo 9-16.2	Bajo 16.3- 23.4	Regular 23.5-30.6	Alto 30.7-37.8	Muy alto 37.9-45	
Nivel académico	Licenciatura	1	9	16	35	48	109
	Especialidad	0	0	6	3	5	14
	Otra Maestría	0	0	3	1	0	4
Total		1	9	25	39	53	127

Tabla 19. Contingencia Nivel académico * Sistema Integral de Remuneraciones

		Sistema Integral de Remuneraciones					Total
		Muy Bajo 18-32.4	Bajo 32.5- 46.8	Regular 46.9-61.2	Alto 61.3-75.6	Muy Alto 75.7-90	
Nivel académico	Licenciatura	1	11	21	57	19	109

	Especialidad	0	2	1	3	8	14
	Otra Maestría	0	0	1	3	0	4
Total		1	13	23	63	27	127

Tabla 20. Contingencia Nivel académico * Condiciones de Trabajo

		Condiciones de Trabajo				Total
		Bajo 32.5-46.8	Regular 46.9-61.2	Alto 61.3-75.6	Muy Alto 75.7-90	
Nivel académico	Licenciatura	1	7	40	61	109
	Especialidad	0	4	2	8	14
	Otra Maestría	0	1	3	0	4
Total		1	12	45	69	127

Tabla 21. Contingencia Nivel académico * Clima Laboral

		Clima Laboral					Total
		Muy Bajo 14-25.2	Bajo 25.3-36.4	Regular 36.5-47.6	Alto 47.7-58.8	Muy Alto 58.9-70	
Nivel académico	Licenciatura	2	10	5	35	57	109
	Especialidad	0	0	4	1	9	14
	Otra Maestría	0	0	0	2	2	4
Total		2	10	9	38	68	127

Tabla 22. Contingencia Nivel académico * Compromiso Organizacional

		Compromiso Organizacional					Total
		Muy Bajo 14-19.8	Bajo 19.9-28.6	Regular 28.7-37.4	Alto 37.5-46.2	Muy Alto 46.3-55	
Nivel académico	Licenciatura	1	3	16	32	57	109
	Especialidad	0	0	4	2	8	14
	Otra Maestría	0	0	0	2	2	4
Total		1	3	20	36	67	127

Tabla 23. Contingencia Nivel académico * Aspectos Socio-Demográficos

		Aspectos Socio-Demográficos					Total
		Muy Bajo 4-7.2	Bajo 7.3-10.4	Regular 10.5-13.6	Alto 13.7-16.8	Muy Alto 16.9-20	
Nivel académico	Licenciatura	3	12	35	41	18	109
	Especialidad	1	1	1	4	7	14
	Otra Maestría	1	0	1	1	1	4
Total		5	13	37	46	26	127