



Angélica Alejandrina Celis Muñoz
Andrea García Valerio

Trabajo presentado para el Premio Nacional de Investigación
del COLPARMEX 2008 en el área de Administración

RESUMEN

El presente trabajo tiene como propósito identificar la determinación de la satisfacción laboral y su influencia en la rotación de personal en una Empresa Extractiva Yucateca.

Para tal efecto se elabora la presente, siguiendo el modelo de comportamiento organizacional desarrollado por Robbins (1998) para realizar el análisis en los diferentes niveles de la organización. En la actualidad uno de los factores a los que más se enfrenta las organizaciones es la de mantener a sus trabajadores en la organización, haciéndose cada vez más visible que en ocasiones los mismos abandonan el trabajo por una sensación de insatisfacción que aunadas a otras condiciones del ambiente ocasionan un déficit en el desarrollo de la organización, con el consiguiente costo y pérdida para la organización y la consecución de sus objetivos. La satisfacción en el trabajo es actualmente una de las preocupaciones de los profesionales estudiosos del tema, debido al papel primordial que ahora se les da a los trabajadores y de la importancia de su desarrollo personal dentro de la organización. Este énfasis en el factor humano tiene por consiguiente un creciente interés por descubrir las causas que puedan influir en la satisfacción. Una organización logrará sus metas en la medida en que existan condiciones favorables para que los trabajadores se desarrollen adecuadamente y experimenten una alta satisfacción laboral derivada de la utilización de sus capacidades y destrezas, así como de afirmar su sentido de autorrealización y satisfacción.

ABSTRACT

This work's purpose is to identify labor satisfaction's determination and its influence on personnel rotation in an extracting company from Yucatan.

For this reason this research is being done, following Robbins' organizational behavior model (1998) in order to analyze different organization levels. Currently, one of the factors that enterprises fight against is keeping their workers within the organization, being noted more often that sometimes they abandon work because of an unsatisfying feeling that added to other environmental conditions produce a deficit in the organization's development. One of the main labor experts concerns is satisfaction, because of the importance that workers have and their own professional development among the organization.

This emphasis in human factor gives as a result a growing interest to find out the causes that can influence satisfaction. An organization will accomplish its goals by having favorable conditions for its workers in order for then to achieve their right development and for them to experience a high labor satisfaction that comes from their ability and skill usage, and reinforce their self achievement and satisfaction.

ÍNDICE

Hoja de advertencia.	3
Resumen.	4
Abstrac.	5
CAPÍTULO UNO: INTRODUCCIÓN.	
1.1 Antecedentes.	12
1.2 Situación problemática.	15
1.3 Planteamiento del problema.	16
1.4 Pregunta de investigación.	17
1.5 Objetivo de investigación.	17
1.6 Definición de variables.	18
1.7 Establecimiento de la hipótesis.	18
1.8 Propósito del estudio.	18
1.9 Justificación del estudio.	19
1.10 Delimitación del estudio.	20
1.11 Definición de términos	21

CAPÍTULO II. ANÁLISIS DE LA LITERATURA.

2. Satisfacción laboral.	23
2.1 Concepto.	26
2.2 Factores de la Satisfacción Laboral.	26
2.3 Teorías de la satisfacción laboral.	27
2.3.1 Teoría de las necesidades de Maslow (1922).	28
2.3.2 Teoría Existencia, Relación y Satisfacción Alderfer (1969).	29
2.3.3 Teoría X y teoría Y de Mcgregor (1960).	30
2.3.4 Teoría de las necesidades sobre la motivación de McClelland (1961).	31
2.3.5 Teoría de los factores de Herzberg (1959).	32
2.4 Algunos Estudios realizados sobre la Satisfacción Laboral.	33
2.4.1 Teoría de la Aproximación Bifactorial.	33
2.4.2 Teoría del Ajuste en el trabajo.	34
2.4.3 Teoría del Grupo de Referencia Social:	35
2.5 Planes de acción.	35
2.6 Modelo tentativo de factores determinantes de satisfacción laboral.	36
2.7 Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.	38
2.8 Sistemas de recompensas justas.	40
2.9 Modelos organizacionales.	40
2.9.1 Modelo de Katz y Kahn.	41
2.9.2 Modelo sociotécnico de Tavistock.	42
2.9.3 Modelo de Satisfacción en el campo organizacional de Robbins.	42
2.10 Compatibilidad entre la personalidad y el puesto.	44

2.11 Calidad de vida en el trabajo.	45
2.11.1 Definición.	46
2.11.2 Relación entre trabajo y calidad de vida.	47
2.12 Teorías.	49
2.12.1 Satisfacción con el salario.	49
2.12.2 Teoría de la Discrepancia.	50
2.12.3 Modelo del Procesamiento de la Información Social.	51
2.12.4 Teoría de los Eventos Situaciones.	51
2.12.5 Modelo Dinámico de la Satisfacción Laboral.	52
2.13 La carga excesiva de trabajo.	53
2.13.1 Concepto.	53
2.13.2 Factores sobre la carga excesiva.	54
2.13.3 Esfuerzo - compensaciones.	55
2.14 Compromiso, motivación de pertenencia.	56
2.15 Cultura Laboral.	65
2.16 Cultura Corporativa.	68
2.17 Compromiso como apoyo al cambio.	71
2.18 Liderazgo.	73
2.19 Rotación de personal.	76
2.19.1 Concepto.	76
2.19.2 El índice de rotación de personal.	77
2.20 Antecedentes de la empresa.	79

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.

3.1 Tipo de estudio.	81
3.2 Diseño de la investigación.	82
3.3 Población.	82
3.3.1 Muestra.	82
3.3.2 Criterios de inclusión y exclusión	83
3.4 Definición operacional.	84
3.5 Instrumentos de medición.	84
3.5.1 Confiabilidad.	85
3.5.2 Validez.	86
3.5.3 Instrumento final.	88
3.6 Trabajo de campo realizado.	88
3.7 Procedimiento de análisis de datos.	89
3.8 Limitaciones.	89

CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

Datos obtenidos	90
Análisis de datos.	90

CAPITULO V. CONCLUSIONES

Discusión.	106
Conclusiones	110
Recomendaciones o propuestas	113
Referencias	117
Apéndice	122

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Oportunidad de mejorar, plantas extractivas .	91
Figura 2 Cooperación entre compañeros de trabajo plantas extractivas	92
Figura 3 Lo apreciado que es mi empleo, plantas extractivas	93
Figura 4 El agrado que siento hacia mi trabajo, plantas extractivas .	94
Figura 5 El control de actividades que tengo en el puesto, plantas extractivas .	95
Figura 6 La seguridad en mi empleo, plantas extractivas .	96
Figura 7 Oportunidad de hacer cosas diferentes, plantas extractivas .	97
Figura 8 Lo placentero de las condiciones de trabajo, plantas extractivas .	98
Figura 9 El valor que le da la empresa al empleado, plantas extractivas .	99
Figura 10 Mis intereses en el puesto, plantas extractivas .	100
Diagrama de Ishikawa.	105

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Lo existente vs. Lo ideal en planta extractiva 1.	101
Tabla 2 Lo existente vs. Lo ideal en planta extractiva 2.	102
Tabla 3 Índice de Rotación de los años, 2004, 2005,2006 y 2007.	103
Tabla 4 Índice de Rotación del período 2007.	103

CAPÍTULO I

Se describe y detallan los antecedentes, se explica la situación problemática así como el planteamiento del problema; contiene las preguntas y los objetivos de investigación, la definición de variables, hipótesis y se aborda el propósito y la justificación del estudio, delimitaciones del estudio y se presenta la definición de términos.

INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes.

La satisfacción laboral ha sido de gran interés en los últimos años por constituir una parte importante en los resultados organizacionales que participan en el grado de eficacia, eficiencia y efectividad considerando que dichos indicadores del comportamiento pueden también derivar de políticas y decisiones institucionales. Palma, S. (1999).

En el siglo XXI se presta mayor interés a la calidad de vida laboral a diferencia del siglo inmediato anterior en donde se buscaba la relación con el rendimiento. "Subyace la

idea de que las personas trabajen bien, pero sintiéndose bien; o a la inversa, que estén a gusto en el trabajo, al tiempo que ofrecen un resultado satisfactorio”

Es factible percibir lo benéfico, agradable y estimulante que resulta el trabajar con un grupo de personas con los que existen buenas relaciones y que se llevan bien, se comprenden, comunican, 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 conciente de los jefes. Atalaya, (1999).

Por ello, el estudio de la satisfacción laboral en las organizaciones se perfila como necesario ya que el analizar los diversos factores que coadyuvan en la comprensión de su dinámica y permitir identificar las formas más eficaces y eficientes de elevar la satisfacción en el trabajo y con ello, evitar la pérdida de recursos humanos valiosos.

En este orden de ideas, la primera aproximación al estudio de la satisfacción laboral es la presentada por Weber en 1922, en Guillén, (2000) quien definió a la organización como, una relación social, la cual posee una determinación clara para la admisión de personas, mediante la elaboración, de normas y reglas, cuya ejecución era coordinada por un jefe.

Hall (1996) menciona que Weber en 1947 agregó algunos criterios adicionales para las organizaciones, puesto que señalaba que las organizaciones eran asociativas, lo que la diferenciaba de otras entidades sociales como la familia, que comparte características de grupo corporativo. Con esta primera concepción se observa que una organización esta compuesta por un conjunto de individuos que se relacionan e interactúan entre sí, que posee

una estructura jerárquica, un reparto de las funciones de los miembros que la integran y que las realizan con propósitos de una clase específica, las organizaciones están diseñadas para algo, puesto que las organizaciones trascienden la vida de sus miembros y tienen metas que sugieren la realización de actividades con un propósito.

En la década de los veinte surge un estudio de investigación, el de Hawthorne iniciados en 1902, el cual se reconoce como el primero en establecer el comportamiento organizacional, hasta entonces llamado relaciones humanas como un campo separado de investigación y fue parte de los primeros intentos por explicar el comportamiento organizacional.

A partir de estos estudios, se comenzaron a realizar esfuerzos por comprender la conducta humana, tratando de establecer para tal efecto modelos explicativos de la interacción entre los miembros del sistema y los resultados que se obtenían. Con esto se comienza a reflejar la importancia de lograr que los individuos y organizaciones compartan objetivos similares, por lo que se ha dado un mayor interés por averiguar las variables que ayuden a entender mejor la conducta del individuo dentro de las organizaciones, se hace imprescindible hablar desde el marco que rodea al comportamiento organizacional. Peña, (1987).

La era del lado humano llegó en la década de los años 70, teniendo como uno de sus principales estudios los realizados en la Hawthorne, que enfatizaron en el factor humano de las organizaciones y a un mayor paternalismo por parte de la gerencia. Más adelante autores como Maslow (1954) y McGregor (1960) proponían que las estructuras de la organización y las prácticas gerenciales tenían que modificarse a fin de estimular el potencial de los trabajadores.

Otras teorías como las de Friedler y Herzberg (1959) proporcionaron grandes conocimientos acerca del comportamiento de los trabajadores en las organizaciones, contribuyendo todas estas al desarrollo de la disciplina del comportamiento organizacional.

El estudio de la satisfacción laboral ha contribuido en gran parte a lo que actualmente constituye el ámbito de la administración de recursos humanos, así como contribuir en forma importante en los tópicos relativos a la motivación, liderazgo, trabajo de equipos y administración de conflictos estos han surgido de la investigación del comportamiento organizacional.

En general, se puede suponer que las metas de la satisfacción laboral consisten en explicar y predecir el comportamiento, para que de esa forma las organizaciones puedan administrar el comportamiento de los trabajadores de acuerdo a los objetivos que persiga la organización. En el ámbito organizacional Robbins (2000), explica que las variables que suponen un interés por parte de las organizaciones son los factores relativos a la productividad, el absentismo y la rotación, puesto que constituyen comportamientos que influyen en la organización, la satisfacción se constituye un resultado que interviene en la organización, que así mismo puede influir por tres variables, nivel individual, nivel de grupo y nivel organizacional.

1.2 Situación problemática.

A finales del siglo XXI uno de los factores a los que más se enfrentaron las organizaciones fue mantener a sus trabajadores en la organización, ya que el abandono del trabajo relacionados con la sensación de insatisfacción aunado a otras condiciones del ambiente dieron como resultado un déficit en el desarrollo de la organización, con el consiguiente costo o pérdida para la organización y la consecución de sus objetivos.

Debido a lo anterior la satisfacción se convirtió en una de las preocupaciones de los profesionales de la administración. Este énfasis en el factor humano derivó en un creciente interés por descubrir las causas que pueden influir en la satisfacción en el trabajo para elaborar planes de acción que fomenten tanto el desarrollo personal de los trabajadores a la par del desarrollo organizacional. Por ello, se considera que las empresas deben invertir en su personal buscando mejorar la satisfacción laboral para disminuir los costos relacionados con la rotación del personal.

El ambiente laboral, el salario, los beneficios y la posibilidad de crecimiento son factores que se traduce en empleados productivos y coadyuvan a su permanencia. En esta investigación se consideran que la rotación surge de dos instancias distintas, las remuneraciones o la posibilidad de desarrollo para el trabajador.

1.3 Planteamiento del problema

La satisfacción laboral está influida en parte por la manera en que el trabajo consiga la satisfacción o realización de determinadas características que los individuos poseen, en la Empresa Extractiva Yucateca. El departamento de embarques ha tenido un porcentaje alto en la rotación de empleos del período de enero de 2004 a enero de 2007, lo que ha hecho que este fenómeno sea objeto de estudio.

Existe la necesidad de las empresas de descubrir las causas que originan la alta rotación de personal; ya que los costos que tiene una empresa son mayores, si los índices de rotación son altos, debido al gasto que constituye la selección, capacitación, cobertura de objetivos y la creciente inestabilidad que repercute en la producción y utilidades de la Empresa.

Existen evidencias de que los trabajadores insatisfechos faltan a trabajar con frecuencia y suelen renunciar. Palma (1999, p.25).

“Los trabajadores que se sienten satisfechos en su trabajo, 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, mal tratados, atascados en tareas monótonas, sin posibilidades de ampliar horizontes de comprensión de su labor, son los que rinden menos, es decir, son los más improductivos.” Peiró, (1996, p.344-358).

Algo similar a lo que Peiró expresa, ocurre en Empresa Extractiva Yucateca, ya que en las entrevistas de salida o renuncia de los empleados, expresan que se sienten maltratados por su supervisor, el sueldo no es suficiente con el trabajo tan pesado que hace, y no logra para cubrir sus necesidades básicas.

1.4 Pregunta de investigación.

1. ¿Existe relación entre la rotación y la satisfacción laboral en la Empresa Extractiva de Yucatán?

1.5 Objetivo de investigación

Determinar si existe relación entre la rotación y la satisfacción laboral en la Empresa Extractiva de Yucateca.

1.6 Definición de variables

- a. Satisfacción laboral: La actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.
- b. Rotación de personal: La fluctuación de personal entre una organización y su ambiente. Chiavenato, (1994, p.148).

1.7 Hipótesis

H₁. La satisfacción laboral influye en la rotación del personal.

H₀₁ La satisfacción laboral no influye en la rotación del personal.

1.8 Propósito del estudio.

En la actualidad, las organizaciones participan en un mercado dinámico que les exigen nuevas habilidades y competencias en conjunto con una oferta de sueldos y prestaciones cada vez más atractivas.

Sin embargo, aun en esta dinámica, algunas empresas se apartan de los buenos usos y costumbres para atraer al personal que necesitan y desarrollan prácticas como el “pirataje” del personal. Esto deriva en que las organizaciones deben concentrarse no solo en desarrollar y atraer el mejor talento humano sino además, en retenerlo dentro de la organización.

Debido a la importancia que reviste este último punto, el presente estudio desea establecer la relación existente entre la rotación y la satisfacción laboral.

Antiguamente se tenía la falsa percepción de que dar un incentivo económico a algún empleado por su buen desempeño se traduciría en tenerlo a gusto. Actualmente las estadísticas muestran que, las personas se sienten bien, aunque esta percepción dura únicamente un par de semanas. En este sentido resulta más importante el brindarle al empleado incentivos que perduren más, tales como el reconocimiento de su labor, hacerlo sentir parte importante del equipo de trabajo en que participa aunado y pagarle alguna compensación extra relacionada con sus resultados. Lo anterior es debido a que el sentimiento de pertenencia y de sentirse útil provocará mejores reacciones en el trabajo y mucho más duraderas.

El presente estudio tiene como propósito identificar y proponer acciones de cambio dirigidas hacia el mejoramiento del individuo dentro de las organizaciones mediante el incremento de la satisfacción laboral, para buscar evitar pérdidas económicas en la empresa, así como coadyuvar al buen desempeño del empleado dentro de su centro de trabajo fomentando su satisfacción y obtener un buen funcionamiento en las áreas de trabajo que redunden en un incremento productivo y por equidad, en mejores sueldos.

1.9 Justificación.

La insatisfacción se encuentra relacionada con una baja en la eficiencia organizacional la cual puede expresarse a través de conductas negativas, falta de lealtad, negligencia, agresión o retiro, esto trae como consecuencia una pérdida financiera a la empresa. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirle a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse en sabotaje o agresión directa.

En el caso de la unidad de estudio seleccionada cuenta con un índice de rotación del personal de 8.35 a 9.04 en el período comprendido del año 2004 al 2007 misma a la que se le aplicó encuestas de salida, donde se mostraron insatisfechas en varios conceptos. Primero en el trato hacia ellos por parte de sus jefes directos ya que refirieron ser tratadas despóticamente y, en segundo término, mencionaron que el sueldo, no les alcanza para cubrir sus necesidades básicas.

En esta investigación se considerará al personal obrero ya que es precisamente en este nivel en el que existe la mayor rotación del personal (en oficinas solo se dieron tres cambios).

Si bien, existen personas que han trabajado más de 50 años en la empresa esto se debe en gran medida a que existe una relación intensa, así como la identificación a su puesto, aunado a la compatibilidad, identidad de la tarea y un alto grado de identificación con sus metas.

1.10 Delimitación del estudio

La población que integra la unidad de estudio estará constituida por trabajadores obreros de la Empresa extractiva yucateca (planta 1), ubicada en la población del Estado de Yucatán, del departamento de tráfico y embarques, tomada aleatoriamente en el turno matutino, todos varones, cuyas edades fluctúan entre los 20 y 35 años, con una población predominantemente casada, con una antigüedad promedio en la organización de cinco años.

1.11 Definición de términos.

- a. Satisfacción laboral: La actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.
- b. Rotación de personal: La fluctuación de personal entre una organización y su ambiente. Chiavenato, (1994, p.148).
- c. Pertenencia: Apreciar lo que se hace, es el motor que impulsa a hacer algo, aplicar lo que se sabe y mejorarlo, comprometerse poco a poco y superarse.
- d. Seguridad: Tiene varios sentidos: involucra la estabilidad de los valores comerciales; la jurisdicción de las relaciones económicas; la regularidad de los procesos que implica la dinámica de la economía nacional; significa también, la estabilidad del empleo en cuanto a los efectos sobre el individuo en su economía personal y de sus compromisos y aspiraciones. De hecho incluye las especialidades de la Seguridad Bancaria y el amplio campo de los Seguros. Maldonado, (2000).
- e. Salarios: 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. Batel, (2003).
- f. Exceso de trabajo: Exigencia de los ejecutivos por sacrificar su tiempo libre en función al supuesto éxito de la empresa.
- g. Motivación: Disposición para hacer algo, condicionada por la capacidad de la acción para satisfacer alguna necesidad. De Cenzo, (2001, p.526).
- h. Reto en el trabajo: Tareas que den la oportunidad de usar las habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando. Robbins, (1998).

- i. Sistema de recompensas: Sistema de salarios y políticas de ascenso que se tienen en la organización.
- j. Condiciones favorables de trabajo: Un trabajo productivo, en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana. OIT (1999).
- k. Apoyo de los colegas: El trabajador tiene la sensación de pertenencia y de que es una parte significativa de la organización en su totalidad; estimular la apertura hacia los demás, el sentido de comunidad, la libertad de principios y la igualdad personal, independientemente del rango y la jerarquía.
- l. La calidad de la vida de trabajo (CVT) “se refiere a lo favorable o desfavorable que resulta un ambiente de trabajo para las personas.” (Keith 1993, p. 304).
- m. La calidad de vida de una organización es “el entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización”. (Werther, Keith, p.360).

CAPÍTULO II

Se describen y detallan los conceptos, factores, teorías, estudios realizados, planes de acción, modelos de los conceptos de satisfacción laboral, calidad de vida en el trabajo, carga excesiva de trabajo, compromiso como apoyo al cambio, motivación de pertenencia, cultura laboral, corporativa, liderazgo, rotación de personal, el índice de rotación de personal y los antecedentes de la empresa

ANÁLISIS DE LA LITERATURA.

2. Satisfacción laboral.

Resulta complejo el obtener patrones de conducta por parte de los trabajadores que fomenten el logro de los objetivos organizacionales. Debido a la importancia que reviste el lograr los objetivos con eficiencia y eficacia es que se continúan estudiando las causas que influyen para fomentar dichas conductas.

Las organizaciones se conforman por personas y se requiere de la participación de todas y cada una de ellas para el logro de los objetivos organizacionales, de sus habilidades, conocimientos y actitudes, que busquen al mismo tiempo, ser un medio por el cual alcancen sus propias metas y satisfagan sus necesidades, lo que contribuye recíprocamente al desarrollo personal y organizacional, es decir, son entidades interrelacionadas e interdependientes. Para que las organizaciones continúen existiendo es necesario que las personas que trabajan en ellas compartan los objetivos para los cuales se creó la organización, sin embargo ésta interrelación no es tarea sencilla. Guillén, (2000) señala que en ocasiones esa dependencia no es gratificante y satisfactoria, dado los diferentes intereses y expectativas que poseen las partes involucradas.

Una de las variables que surgen como resultado de la interacción es la satisfacción laboral, la cual a diferencia de la rotación, productividad y ausentismo es una actitud. Para clarificar que es una actitud, Myers, (1995, p.112), la define como una reacción evaluativa favorable o desfavorable hacia algo o alguien, manifestada en nuestras creencias, sentimientos o conductas proyectadas.

Esta definición permite identificar la razón por la cual se hace complejo el estudio de la satisfacción laboral y permite a su vez reconocer las causas por las que se pueden constituir las diferencias entre las organizaciones productivas y deterioradas. Por tal razón hay una tendencia hacia el estudio de la satisfacción laboral como un medio que utilizan las organizaciones para tratar de unificar los intereses y expectativas de la organización y de los individuos, además de que para toda organización, el elemento más importante lo constituye el trabajador, el cual desde el momento en que acepta un contrato de trabajo, queda sujeto a contribuir con algo a la organización para la que trabajan, ya sea con

habilidades, conocimientos o actitudes, y la organización a su vez se compromete a retribuir el esfuerzo del trabajador con alguna ganancia.

Sthulz, (1985, p.258) define la satisfacción en el trabajo como una disposición psicológica del individuo hacia su trabajo y que incluye un conjunto de sentimientos y actitudes. Davis, (1989, p.203) por su parte indica que la satisfacción en el empleo es un conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo y que expresa el grado de concordancia que existe entre las expectativas de las personas con respecto a su empleo y las recompensas que ésta le ofrece. Otros autores como Werher y Davis (1984, p.300), añaden que la satisfacción laboral es la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y la cantidad que ellos creen que deberían recibir.

Al mismo tiempo, Locke, (en Guillen 2000, p.197), define la satisfacción laboral como un estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de las personas, para Davis y Newstrom (1998, p.276) la definen como un conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que los empleados perciben su trabajo, en tanto que Guillen, (2000, p.198) define a su vez la satisfacción laboral como la actitud resultante del trabajo concreto.

En general la satisfacción en el trabajo depende del grado de coincidencia entre lo que una persona quiere y busca en su trabajo y lo que éste le reporta, incluyendo factores como los sentimientos, expectativas, pensamientos del trabajador, además de estar influenciado tanto por el grado de interés que genuinamente le inspira su trabajo, como por su actitud hacia la situación laboral completa, en cuyo panorama intervienen la compañía, el supervisor y los compañeros Tiffin y McCormick, (1959). La satisfacción en el trabajo

es un motivo en sí mismo, los trabajadores mantienen una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta. Para algunos autores como Stoner, James (1996), “es una expresión de una necesidad que puede o no, ser satisfecha.”

2.1 Concepto de satisfacción laboral.

Podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

2.2 Factores de la Satisfacción Laboral.

La problemática que para las organizaciones, representa el incrementar la satisfacción laboral de sus empleados, ha fomentado mayores intervenciones en el área, para favorecer que los empleados permanezcan en la organización, es por eso que se han tocado diferentes puntos que hacen referencia a la realización de un diagnóstico organizacional, con la finalidad de elaborar acciones de cambio, para intervenir e incrementar la satisfacción laboral.

La satisfacción el trabajo comprende las actitudes de los trabajadores hacia su trabajo, y hacia su medio ambiente laboral, por ello es en realidad un conjunto de satisfacciones específicas que son las reacciones ante aspectos separados del trabajo y del ambiente laboral, como satisfacción con: (Políticas y prácticas de la compañía, compensaciones, relaciones con sus compañeros de trabajo, condiciones físicas del medio

ambiente, oportunidades de promoción, relaciones y habilidades de la supervisión, volumen y demandas de trabajo, características propias del trabajo, logro de metas, posición social.

Debido a que la satisfacción laboral comprende sentimientos humanos, no es posible medirla en forma directa, y se hace uso de la inferencia de niveles de satisfacción de lo que la gente hace o dice, por esto es común que las organizaciones se preocupen por la actitud de los empleados solo después de que estos han producido un impacto negativo sobre la efectividad de la empresa.

2.3 Teorías de la satisfacción laboral.

En la era de la administración científica, cuando al empleado se le consideraba una parte más del equipo, a la gerencia no le interesaba en absoluto el personal, ya que la única preocupación era la de mejorar la producción Shultz, (1985). Posteriormente esto cambió radicalmente con el avènement de las relaciones humanas, que ponía de manifiesto que la productividad humana no solo provenía tan solo de las habilidades o conocimientos de los trabajadores. Los estudios de Hawthorne de 1922, fueron uno de los primeros en convencer a las gerencias de que los empleados tenían sentimientos y actitudes, con lo cual iniciaron los esfuerzos por medir las actitudes de los trabajadores.

El interés que surgió por satisfacer las necesidades de los trabajadores no fue una tarea fácil debido a la complejidad que el fenómeno implicaba y la individualidad de los trabajadores.

Esta situación generó que se realicen estudios en los cuales se identificaban los factores que influían en el hecho de que los trabajadores estuvieran, o no satisfechos, la satisfacción en el trabajo no puede darse si no hay motivación, la cual puede ser diferente

de un individuo a otro y cambiar a través de diferentes momentos. Las motivaciones dirigen la conducta de las personas y provocan acciones que producen satisfacción. Koontz, (1998), señala que la motivación hace referencia al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o una meta y que la satisfacción se refiere en cambio al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo, la motivación implica un impulso hacia un resultado, mientras que la satisfacción es el resultado ya experimentado. Si se conoce la diferencia entre motivación y satisfacción se hace fácil de imaginar la razón por la que las teorías acerca de la satisfacción laboral tienen su origen en teorías de la motivación.

2.3.1 Teoría de las necesidades de Maslow (1922).

Maslow en el año de 1922, Morín, (1980) fue uno de los primeros teóricos en formular una teoría sobre la motivación, la cual constituyó una de las primeras bases para los posteriores estudios acerca de la satisfacción. Koontz, (1998) señala que Maslow concibió las necesidades humanas bajo la forma de una jerarquía, la cual va de abajo hacia arriba y concluyó que una vez que se encuentran satisfechas una serie de necesidades, estas dejan de fungir como motivadores.

Las cinco necesidades que Maslow identificó en 1922, Robbins (1998) son: las fisiológicas, las de seguridad, las sociales, las de estima y las de autorrealización, sobre las cuales el individuo va ascendiendo a medida que satisface alguna de estas necesidades y aún cuando no existe alguna necesidad que pueda ser satisfecha del todo, cuando se está sustancialmente satisfecha se prosiguen a otro nivel.

2.3.2 Teoría Existencia, Relación y Satisfacción Alderfer (1969)

Alderfer en 1969, citado en Morín, (1980) modificó la teoría de Maslow e indicó que existían tres tipos de necesidades:

1. Nivel 1: Necesidades de la existencia (nutrición, seguridad, salud, vida fisiológica etc.) que incluyen las dos primeras desarrolladas por Maslow.
2. Nivel 2: Necesidades de relación (contacto con los otros, pertenencia a grupos, unión afectiva, etc.) que engloba las necesidades de pertenencia y amor de Maslow.
3. Nivel 3: Necesidades de desarrollo y expansión de las capacidades intelectuales, de las virtudes personales, y de sus potencialidades, que corresponden a las necesidades de relaciones para formar las necesidades de orden inferior.

Gordon, (1997) señala que la teoría de Alderfer, al igual que la de Maslow, afirmaba que las necesidades insatisfechas motivan a la persona. Señala además que la satisfacción de las necesidades de orden superior hace que aumente la importancia de las mismas y que si en alguna circunstancia el individuo veía frustrado la posibilidad de satisfacer una necesidad de orden superior, entonces haría que el individuo volviese a una de orden inferior. Dentro de las críticas que a esta teoría es que no siempre los individuos persiguen la satisfacción de las necesidades en el orden que este autor y Maslow propusieron, además de que hay otros factores como los culturales, que pueden afectar las necesidades que los sujetos persiguen.

Gordon, (1997) indica que las organizaciones productivas conseguían sobrevivir en la medida en que satisficieran las necesidades de los individuos. Esta teoría constituyó una

de las primeras bases para elaborar enfoques posteriores acerca de la motivación y por consiguiente de la satisfacción en sus diversos aspectos, entre ellos la laboral.

2.3.3 Teoría X y teoría Y de McGregor (1960).

Esta teoría formula dos conjuntos de suposiciones sobre la naturaleza humana: la teoría X y la teoría Y. La teoría X proporciona la visión negativa de los individuos; no les gusta el trabajo, es necesario controlarlos amenazarlos para alcanzar metas, dirigirlos etc. y la teoría Y presenta los aspectos positivos de individuo: en el cual los trabajadores ejercen la auto dirección y el autocontrol, responsabilidades entre otras cosas. Robbins, (1998) señala que es evidente que estos dos conjuntos de supuestos difieren esencialmente entre sí, ya que la teoría X es pesimista, estática y rígida, en la cual el control es completamente externo, el superior impone al subordinado, en cambio la teoría Y es optimista, dinámica y flexible, por lo que no cabe duda de que estos dos supuestos pueden afectar de distinta manera la forma en que los administradores realizan e influyen con sus funciones en la organizaciones.

En general este enfoque presenta de acuerdo a las creencias del mismo McGregor, que los individuos deben ser motivados de acuerdo a la teoría Y, las cuales, siguiendo el modelo de Maslow corresponden a las necesidades de orden superior, los principios que rigen esta teoría no siempre se aplican en la práctica, ya que ha comprobado que algunas organizaciones son productivas aplicando los supuestos de la teoría X, por lo que al parecer, cualquier postura podría funcionar, únicamente tendrían que ser propicias las condiciones.

2.3.4 Teoría de las necesidades sobre la motivación de McClelland (1961).

McClelland en 1951, en Muñoz (1991) sostuvo en su teoría que los factores motivacionales son de tipo grupal y cultural, además ofrece una forma diferente de concebir las necesidades. Gordon, (1997) señala que McClelland no las organizó de modo jerárquico, más bien lo que proponía era encontrar el porque las organizaciones tienen éxito.

McClelland en Muñoz (1991) en sus inicios identificó la necesidad de logro, como factor que influía en el éxito de las organizaciones, dado que cualquier empresa organizada y cada departamento dentro de ella representan grupos de individuos que trabajan para alcanzar metas conjuntas, la necesidad de logro se hace importante. Posteriormente al ampliar sus investigaciones, indicó que la motivación laboral estaba en función de tres necesidades: de poder, de logro y de afiliación, pero también hay una necesidad negativa: la de evitar el fracaso Strauss y Sayles (1981), las cuales pueden ser activadas mediante determinados estímulos que inducen a la persona a pensar que una determinada conducta laboral puede satisfacer esa necesidad.

A diferencia de la teoría anterior, esta no habla de jerarquías de necesidades, ya que las personas difieren en la intensidad de sus necesidades, las cuales están determinadas por el ambiente en la que las personas se crían, que dependiendo del tipo de necesidad que busque el trabajador, estará o no, satisfecho del trabajo en donde se encuentre. Robbins, (2000) señala que las tres necesidades identificadas por McClelland son de esencial importancia, puesto que permiten que una empresa organizada funcione adecuadamente.

Esta teoría ha tenido gran utilidad práctica puesto que sus supuestos han sido aplicados a las organizaciones con éxito, y a diversas investigaciones han llevado a concluir

diversos perfiles que poseen los administradores e individuos que interactúan en la organización, los cuales según sea la necesidad que persigan, dirigen y motivan la conducta de los individuos.

2.3.5 Teoría de los factores de Herzberg (1959).

La teoría de los dos factores de Herzberg en 1959, en Ardovin, Bustos, Gayó y Jarpa, (2000) plantea que existen dos tipos de factores motivacionales, un primer grupo, extrínsecos al trabajo mismo, denominados de higiene o manutención, entre los que podrán enumerarse: el tipo de supervisión, las remuneraciones, las relaciones humanas y las condiciones físicas del trabajo y un segundo grupo, intrínsecos al trabajo, denominados motivadores, entre los que se distinguen: posibilidades de logro personal, promoción, reconocimiento y trabajo interesante. Los primero son factores que producen efectos negativos en el trabajo si no son satisfechos, pero su satisfacción no asegura que el trabajador modifique su comportamiento. En cambio, lo segundos son factores cuya satisfacción si motivan trabajar a desplegar un mayor esfuerzo. Comprando el enfoque con el de Maslow se pueden observar que los factores encontrados en ambos son similares para Morín, (1980).

Señala que la teoría de las necesidades de Maslow se puede complementar con los resultados encontrados por Herzberg, para lo cual las organizaciones conseguirán integrar y satisfacer a los individuos, en la medida en la que ofrezcan un trabajo que por sí mismo ofrezca una fuente directa de satisfacciones para quien lo ejecute. Con esta modificación se presupone que se debe de concebir el trabajo en función de las necesidades del nivel 3: realización de las capacidades intelectuales, reconocimiento de las capacidades , que

Herzberg encontró que si los individuos obtienen en su trabajo la satisfacción de sus necesidades, entonces se dicen satisfechos de su trabajo, mientras que la satisfacción por parte de las organizaciones del nivel 1 y nivel 2, aparecen en lo sucesivo, como simples medidas de conservación, es decir, las de nivel 1 y 2 acaban con la insatisfacción pero no producen satisfacción.

En general se puede observar en este último enfoque que la satisfacción en el trabajo muestra las discrepancias entre lo que un individuo espera obtener en su trabajo en relación con lo que invierte él y los miembros de su grupo de referencia, y lo que realmente obtiene de él, con comparación a los compañeros, siendo diferentes las actitudes si se trata de factores extrínsecos o intrínsecos al trabajo mismo.

2.4 Algunos Estudios realizados sobre la Satisfacción Laboral.

2.4.1 Teoría de la Aproximación Bifactorial

Esta teoría también conocida como teoría dual o teoría de la motivación - higiene. Fue propuesta por el psicólogo Frederick Herzberg basándose en la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y que su actividad hacia su trabajo bien puede determinar el éxito o el fracaso del individuo. Los factores intrínsecos tendrían el potencial de llevar a un estado de satisfacción con el puesto (como el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad y el crecimiento), porque pueden satisfacer las necesidades de desarrollo psicológico. De modo que el sujeto se interesará en ampliar sus conocimientos y desarrollar actividades creativas, afirmando su individualidad, logrando objetivos alcanzables sólo en puestos con dichas características, pero cuando no ofrece oportunidades de desarrollo psicológico, experimentará solo ausencia e insatisfacción.

Por otro lado, la insatisfacción laboral estaría asociada a los factores intrínsecos del trabajo (política de la compañía y la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo). El deterioro de estos factores por ejemplo el creer estar inequitativamente pagado causaría insatisfacción. Su mejoramiento aumento de sueldo-eliminaría la insatisfacción, pero no causaría satisfacción laboral. Atalaya, (1995).

Lo interesante es que para motivar al individuo, se recomienda poner de relieve el logro, reconocimiento, trabajo en sí, la responsabilidad y el crecimiento, y se debe cuidar también de los factores intrínsecos. Atalaya, (1999, p.57).

Las críticas al trabajo de Herzberg son muy numerosas siendo las principales, las referidas a su método de reunir los datos, el cual supone que la gente puede, y desearía reportar sus experiencias de satisfacción e insatisfacción correctamente. De hecho, la gente está predispuesta y tiende a atribuirse los sucesos de éxito, mientras aluden a factores externos como causas de fracasos. Stoner y Freeman, (1994).

2.4.2 Teoría del Ajuste en el trabajo.

Esta teoría fue desarrollada por Davis, Ebglan y Lofquist, 1964, Davis, Lofquist, 1968, Davis, 1994. Este modelo ha sido calificado como una de las teorías más completas del cumplimiento de necesidades y valores, señala que la base de la misma es el concepto de correspondencia entre el individuo y el ambiente, en este caso el ambiente laboral, el mantenimiento de esta correspondencia es un proceso continuo y dinámico que deriva en la satisfacción laboral. La satisfacción no se deriva únicamente del grado en que se cubren las necesidades de los trabajadores, sino el grado en que el contexto laboral atiende, además de las necesidades, los valores de dichos trabajadores. Dawis, (1994) señala que hay tres

variables dependientes que son la satisfacción laboral del individuo, los resultados satisfactorios y la antigüedad laboral.

Las variables independientes serían:

- Las destrezas y habilidades personales.
- Las destrezas y habilidades requeridas por una posición dada.
- La correspondencia entre ambos tipos de destrezas y habilidades.
- Las necesidades y los valores de la persona.

Los esfuerzos ocupacionales en la satisfacción de empleado.

- La correspondencia entre las necesidades y los valores de la persona y los refuerzos ocupacionales.

2.4.3 Teoría del Grupo de Referencia Social:

Hulen, (1966) se basa en que los empleados toman como marco de referencia para evaluar su trabajo las normas y valores de un grupo de referencia y las características socio-económicas de la comunidad en que labora, son estas influencias en las que se realizarán apreciaciones laborales que determinarán el grado de satisfacción.

2.5 Planes de acción.

Para Frech y Bell, (1996), los planes de acción son intervenciones del desarrollo organizacional dirigidas hacia la resolución de los problemas importantes. Los programas de desarrollo organizacional abordan y solucionan los aspectos identificados y con ello corrige otros aspectos disfuncionales. Estos programas modifican diversos aspectos de la organización, factores sociales, tecnología, espacios físicos, que ocasionan cambios en la

conducta de los individuos de la organización, lo que a su vez conducen el mejoramiento de la organización.

Una vez que se identifican las fuerzas a favor y en contra del cambio, se procede a identificar las acciones alternativas para modificar esas fuerzas, para así poderlas organizarlas dentro de un plan de acción (Gordon, 1997). Para procurar que estas acciones de cambio funcionen adecuadamente los responsables del área dentro de las organizaciones deben desarrollar estrategias para vencer la resistencia al cambio.

2.6 Modelo tentativo de factores determinantes de satisfacción laboral.

La mayor parte de la investigación en Comportamiento Organizacional se ha interesado en tres actitudes Robbins, (1998): Compromiso con el trabajo, satisfacción laboral y compromiso organizacional.

Compromiso con el trabajo

Puede definirse como el grado en el cual una persona se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño importante para la valoración propia.

Satisfacción laboral

Actitud general de un individuo hacia su empleo.

Compromiso organizacional

El grado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, con sus metas y deseo de mantenerse en ella como uno de sus miembros.

Según Robbins, el compromiso organizacional es un mejor pronosticador de la rotación que la satisfacción en el trabajo, ya que un empleado podría estar insatisfecho con

su trabajo en particular y creer que es una condición pasajera y no estar insatisfecho con la organización.

Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son:

- a) Las necesidades;
- b) Los valores;
- c) Rasgos personales.

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del "debería ser" son:

- a) Las comparaciones sociales con otros empleados;
- b) Las características de empleos anteriores;
- c) Los grupos de referencia.

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son:

- a) Retribución;
- b) Condiciones de trabajo;
- c) Supervisión;
- d) Compañeros;
- e) Contenido del puesto;
- f) Seguridad en el empleo;
- g) Oportunidades de progreso.

Además se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere: Satisfacción General indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.

Satisfacción por facetas grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa.

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados Robbins, (1998) considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- a) Reto del trabajo;
- b) Sistema de recompensas justas;
- c) Condiciones favorables de trabajo;
- d) Colegas que brinden apoyo.

2.7 Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo

Hackman y Oldham, (1975) aplicaron un cuestionario llamado Encuesta de Diagnóstico en el Puesto a varios cientos de empleados que trabajaban en 62 puestos diferentes. Se identificaron las siguientes cinco "dimensiones centrales."

Variedad de habilidades, el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.

Identidad de la tarea, el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.

Significación de la tarea, el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.

Autonomía, el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.

Retroalimentación del puesto mismo, el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

Cada una de estas dimensiones incluye contenidos del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo.

Robbins, (1998) junta estas dimensiones bajo el enunciado reto del trabajo. Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación.

Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

2.8 Sistemas de recompensas justas

En este punto hace referencia al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

2.9 Modelos organizacionales

A raíz de las transformaciones que se daban en las organizaciones se fue fomentando el surgimiento de modelos que buscaban ejemplificar el funcionamiento de la organización. En general estos modelos buscan proporcionar aspectos básicos que pueden proporcionar una mayor comprensión del comportamiento organizacional y del desarrollo organizacional.

De faria, (2000), explica que las organizaciones se encuentran formadas por un conjunto de partes u órganos interdependientes que interactúan, a cada una de las cuales denomina sistemas. Las organizaciones deben de ser concebidas como sistemas abiertos, debido a que permiten la permeabilidad de factores externos en la medida de que sus objetivos organizacionales así lo consideren. Las organizaciones pueden presentar un sistema abierto de transacción organizacional con el medio circundante externo (ver apéndice A), de la cual recibe por una parte, recursos e insumos del medio, los cuales son transformados de acuerdo a la estructura, administración, métodos y misiones entre otras

cosas y por otra parte estas transformaciones den como resultado respuestas para el medio mediante la transformación de los insumos en productos, servicios, imágenes.

2.9.1 Modelo de Katz y Kahn

Este modelo encuentra sus bases en la teoría de los sistemas 1970, (citado en Chiavenato, 2000). En general considera que las organizaciones características típicas de un sistema abierto (ver apéndice B), en las que señala que todas las organizaciones reciben el flujo de una serie de recursos, información y energía que proviene de recursos materiales, humanos, financieros y mercadológicos que le permiten contar con los elementos necesarios que le procuren su supervivencia, los cuales transforman de acuerdo a subsistemas ya preestablecidos para alguna función en particular, de acuerdo a los objetivos que rijan en la organización en un proceso cíclico en el que los resultados proporcionan nuevos insumos con los que la organización pueden trabajar y retroalimentarse, siempre y cuando los factores ambientales se lo permitan.

De faria, (2000) señala que Katz y Kahn al elaborar este modelo en 1970, consideraron la existencia de 5 subsistemas básicos: de producción, de apoyo o frontera, de mantenimiento, de adaptación y generales, que reflejan el ejercicio de la función de la administración, que se da en todos los niveles del sistema. Este modelo aunque señala factores importantes para las organizaciones como la presencia de barreras delimitadoras entre el ambiente externo y la misma, la división del trabajo como parte importante del proceso y la presencia importante del recurso humano como elemento que permite desarrollar sus actividades, no toma en cuenta o menciona la importancia que las características individuales juegan dentro y fuera de la organización.

2.9.2 Modelo sociotécnico de Tavistock

Este modelo se da como resultante de la interacción entre el sistema tecnológico y el sistema social 1963, en Chiavenato, (2000). Este modelo propone que toda organización se encuentra conformada por una adecuada administración de los factores técnicos, como los métodos y procesos de trabajo, las instalaciones físicas, la tecnología, equipos e instrumentos etc. y los factores sociales, en la que se puede incluir a las personas y sus características físicas y psicológicas, las relaciones formales e informales que se dan en la organización entre otros factores interactuando mutuamente para la consecución de los objetivos organizacionales (ver apéndice C). Lo importante de este enfoque es que enfatiza el papel de la organización tecnológica y la organización del trabajo en el desarrollo de la producción.

El factor primordial de este enfoque radica en el hecho de su énfasis en el aspecto social, aunque éste señalamiento aún resulte demasiado generalizado para comprender en su totalidad la participación del individuo y sus características de personalidad en el sistema de la organización, y aún cuando señala el papel de aspectos sociales, este enfoque no incluye cómo las características de los sujetos pueden dar como resultado ausentismo, rotación, productividad o satisfacción laboral.

2.9.3 Modelo de Satisfacción en el campo organizacional de Robbins.

Otro modelo que puede proporcionar una nueva perspectiva acerca de la satisfacción en el ámbito organizacional, es el presentado por Robbins, (1998) en el cual se muestra un modelo compuesto por variables dependientes como el ausentismo, rotación,

productividad y satisfacción laboral, las cuales se van modificando y pueden ir variando de individuo a individuo de acuerdo a una infinidad de variables independientes ubicadas a diferentes niveles del modelo básico: nivel individual, grupal y organizacional.

Este modelo enfatiza el hecho de que las personas son diferentes y que por tanto es necesario observarlas mediante la interacción de variables situacionales para intentar establecer posibles relaciones causa-efecto que intervienen en el comportamiento del individuo dentro del gran sistema de la organización.

El modelo ahora presentado incluye una cantidad de variables que a diferentes niveles pueden influir en forma distinta en el comportamiento manifestado por los integrantes de la misma. La importancia de este modelo radica en el hecho de que no se conforma con estudiar los niveles del sistema, sino que además incluye las variables que posiblemente podrían estar influyendo en cada uno de los niveles, incluyendo aquellas que pueden enlazar un nivel con otro o que pueden estar interfiriendo en las relaciones de un nivel en particular o de todo el sistema (ver apéndice D).

El estudio de la satisfacción laboral en la organización, se puede concluir que aún cuando no se cuente con un modelo completo sobre el mismo, se puede hacer uso del presentado por Robbins para efecto de la realización de estudios acerca del tema, ya que aún cuando no menciona el papel que juega el ambiente externo en la organización, si incluye otros aspectos que intentan explicar como las diversas variables en los diferentes niveles pueden ocasionar de acuerdo con la interacción que se produzca, resultados e influencias positivas o negativas sobre la productividad, ausentismo, rotación y satisfacción laboral de los recursos humanos presentes en una organización.

Por todo lo anterior se puede considerar a este modelo como uno de los intentos más completos por comprender la satisfacción en el ámbito y el cual puede ser útil en la medida

en la que nuevas variables entren en el campo de acción que nos permita modificar las formas en las que estas variables se encuentran interrelacionadas, para lo cual sería importante realizar nuevas investigaciones que permitan o modificar el modelo y completarlo o indicar uno diferente aún más completo.

2.10 Compatibilidad entre la personalidad y el puesto.

Holland ha trabajado e investigado en este aspecto y sus resultados apuntan a la conclusión de que un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Esto es muy probable apoyándonos en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosas en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción (influyen el reconocimiento formal, la retroalimentación y demás factores contingentes).

Según estudios realizados por J.R. Gordon, *Comportamiento Organizacional*, (1997) señala algunas acciones que se deberían tomar en cuenta.

Tener comunicación abundante con los empleados

- Elaborar programas de estudio y de capacitación.
- Fomentar la participación de los empleados en la toma de decisiones y otros programas nuevos o formas de realizar las actividades.
- Procurar nuevas estructuras organizacionales.
- Manejar adecuadamente los procesos de movimientos de personal.
- Elaborar políticas y procedimientos nuevos.

- Procurar que los cambios sean voluntarios y no obligados.

2.11 Calidad de vida en el trabajo.

2.11.1 Definición.

La calidad de la vida de trabajo (CVT) “se refiere a lo favorable o desfavorable que resulta un ambiente de trabajo para las personas” (Keith, 1993, p. 304).

La calidad de vida de una organización es “el entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización.” (Werther, Keith, p.360).

Se tiene la confianza de que es posible lograr tanto la satisfacción laboral del personal como una mayor productividad si se mejora el trabajo y se le adapta a las necesidades materiales y emocionales de los trabajadores. El objetivo principal consiste en crear un clima de participación, libertad y autonomía, en el cual se considera al trabajador como un socio capaz, que comparte los mismos objetivos.

Elementos de CVT.

1. Salario justo y adecuado. Salario igual por un trabajo igual y relaciones de salario justas y equitativas;
2. Ayudas. Disposición de un paquete competitivo y adecuado de ayudas a los empleados que refleje las prácticas prevalecientes. Un programa que proteja al empleado y a su familia contra enfermedad, accidentes, vejez y muerte, en conjunción con los beneficios proporcionados por las leyes estatales y federales; vacaciones y permisos educacionales;
3. Un entorno seguro y saludable. Condiciones de trabajo que sean claras, razonablemente seguras y que no pongan en peligro la seguridad del trabajador y de su familia;

4. Seguridad de empleo. Un empleo que tenga en cuenta la continuidad de forma que el trabajador se sienta razonablemente seguro respecto al futuro;
5. Negociación colectiva libre. El derecho de todos los trabajadores a organizarse en sindicatos, asociaciones profesionales u otras organizaciones que representen a los trabajadores como grupo o profesión;
6. Crecimiento y desarrollo. Sistemas de personal, oportunidades para que los trabajadores compitan para obtener formación, desarrollo, reconocimiento y promoción;
7. Integración social. Un puesto de trabajo en el que el trabajador pueda tener la sensación de pertenencia y que sea una parte significativa de la organización en su totalidad. Un clima de trabajo que estimule la apertura hacia los demás, el sentido de comunidad, la libertad de principios y la igualdad personal, independientemente del rango y la jerarquía.
8. Participación. El reconocimiento de la creatividad individual, de la iniciativa y del talento para abrir los canales de comunicación y estimular el flujo libre y fácil de ideas a través de la organización.
9. Democracia en el trabajo. Reconocimiento de que una organización moderna es una sociedad total en un microcosmos y que los trabajadores poseen derechos y privilegios compatibles con su pertenencia a la organización. Esto incluye el derecho a la libertad de expresión, el derecho a la intimidad, el derecho a disentir, el derecho a un trato justo y equitativo y el derecho a procesos justos en todas las actividades relacionadas con el trabajo.
10. Espacio de vida total. Dado que el puesto de trabajo interactúa con sus propios empleados, sus familias, la comunidad y la sociedad, debe hacerlo como una fuerza

positiva en sí misma y para las otras personas e instituciones a las que afecta. (Martínez, 2001).

2.11.2 Relación entre trabajo y calidad de vida.

En general las personas dedican muchas horas por semana, y muchos años de su vida, al trabajo. Lo que les ocurre allí, la forma en que las tratan y el contenido de su trabajo puede influir en sus vidas. Por mencionarlo en términos sencillos, la calidad del trabajo es una parte importante de calidad de vida para la mayoría de las personas.

La calidad de vida en el trabajo representa el grado de satisfacción de las necesidades que logran los miembros de la empresa mediante sus experiencias en ella. Afecta actitudes personales y comportamientos importantes para la productividad individual, como motivación para el trabajo, adaptabilidad a los cambios en el ambiente de trabajo, creatividad y voluntad de innovar o aceptar los cambios.

La calidad de vida en el trabajo reconcilia dos posiciones antagónicas: de un lado, la reivindicación de los empleados en cuanto al bienestar y la satisfacción en el trabajo; de otro, el interés de las empresas en cuanto a los efectos sobre la producción y la productividad. (Chiavenato, 1994, p.235)

El desempeño de cargos y el clima empresarial representan factores importantes en la determinación de la calidad de vida en el trabajo. Si esta fuese carente, nos llevaría a la insatisfacción, a la baja de la productividad, a comportamientos desfavorable (ausentismo, sabotaje, robo, etc.). Si fuese satisfactoria, orientaría a un clima de confianza y respeto mutuo.

Para mejorar la CVT se aplican varios métodos como son: reestructuración de la organización; diseño de puestos; aumento en la participación de los empleados y desarrollar una cultura organizacional que promueva la satisfacción de los empleados y su comportamiento, todo esto para aumentar la productividad, fortaleza de la empresa y reducir ansiedad y estrés del ambiente laboral. (Sherman, Bohlander).

Mansell y Rankin del Centro de Calidad de Vida en el Trabajo de Ontario (Canadá) desarrollaron algunos criterios para diseñar una organización obteniendo una elevada CVT; estos criterios son:

1. Para la toma de decisiones son tomados en cuenta el nivel más bajo posible.
2. La gente no trabaja en tareas fragmentadas o carentes de significado.
3. El potencial (técnico y social) de los empleados se desarrolla al máximo.
4. Se reducen al máximo las jerarquías.
5. La calidad y el control de la empresa son incorporados directamente al sistema primario de producción.
6. Se incorpora la seguridad y la salud directamente al sistema total.
7. Las estructuras y procesos para compartir los poderes de toma de decisión están garantizados en todos los niveles de la empresa.

Los sistemas de información proporcionan retroalimentación inmediata para los que necesitan la información para llevar a cabo su trabajo. (Sherman, Bohlander).

Satisfacción laboral.

Una forma de medir la CVT es por medio de la satisfacción laboral. “Este es el grado en el cual una persona experimenta sentimientos positivos o negativos en relación con los diversos aspectos del trabajo.” (Schermerhorn, 2002, p.308).

Actualmente la satisfacción laboral influye en la conducta del trabajo, por lo que se debe tomar en cuenta elementos tales como: remuneración, tareas, compañeros de trabajo, oportunidades de avance y el diseño de puesto.

Investigaciones recientes mencionan que existe relación entre la satisfacción laboral y el ausentismo, la rotación del personal; estos dos términos son importantes ya que generan altos costos a la organización debido al reclutamiento y capacitación que se requiere para el reemplazo de los trabajadores, así como la disminución de la productividad pérdida mientras el empleado nuevo aprende a desempeñar su nueva tarea. (Schermerhorn, 2002; Werther, Keith).

2.12 Teorías.

2.12.1 Satisfacción con el salario.

Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor.

La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados.

Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerantes sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes. (House y Mitchell, 1974).

En lo que se refiere a la conducta de orientación a la tarea por parte del líder formal, tampoco hay una única respuesta, por ejemplo cuando los papeles son ambiguos los trabajadores desean un supervisor o jefe que les calare los requerimientos de su papel, y cuando por el contrario las tareas están claramente definidas y se puede actuar competentemente sin guía e instrucción frecuente, se preferirá un líder que no ejerza una supervisión estrecha. También cabe resaltar que cuando los trabajadores no están muy motivados y encuentran su trabajo desagradable prefieren un líder que no los presiones para mantener estándares altos de ejecución y/o desempeño.

De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

2.12.2 Teoría de la Discrepancia.

La teoría de la discrepancia fue elaborada por Locke (1969, 1976, 1984), 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, (1976, 1948) 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 por Locke como la forma con que se experimenta la obtención o la frustración de un valor dado (1976) Locke, (1974,1976) 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.

2.12.3 Modelo del Procesamiento de la Información Social.

Este modelo fue desarrollado por Salancik y Pfeffer, (1978). La premisa fundamental es que los individuos, como organismos adaptativos, adaptan las actitudes, conductas y creencias a su contexto social y a la realidad de sus situaciones y conductas pasadas y presentes. El ambiente social de la persona es una fuente importante de información, el cual claves que utilizan los individuos para construir e interpretar los eventos y también ofrece información acerca de cómo deberían ser las actitudes y opiniones de la persona. El contexto social tienen dos efectos generales sobre las actitudes y necesidades. El primero es el efecto directo de la influencia social de la información, es decir, permite a la persona la construcción directa de significado a través de las guías referentes a las creencias, actitudes y necesidades socialmente aceptables y las razones para la acción que son aceptables. En segundo lugar, un efecto indirecto del contexto social sobre el proceso por el que se utilizan las acciones para construir actitudes y necesidades.

2.12.4 Teoría de los Eventos Situaciones.

Quartein, MacAfee y Glassman, (1992) intentan responder a tres preguntas. Estas son ¿Por qué algunos empleados, aun ocupando puestos donde las facetas laborales tradicionales son adecuadas (Salario, oportunidades de promoción o condiciones de trabajo) indican que tienen una satisfacción laboral baja? ¿Por qué algunos empleados que están en puestos similares de la misma o de diferentes organizaciones con salario, oportunidades de promoción o condiciones de trabajo similares tienen diferentes niveles de satisfacción laboral? Y ¿por qué cambian los niveles de satisfacción laboral a lo largo del tiempo a pesar de que los aspectos laborales permanecen relativamente estables?

La teoría de los eventos situaciones mantienen que la satisfacción laboral está determinada por dos factores denominadas características situaciones y eventos situacionales. Las características situaciones son las facetas laborales que la persona tienen a evaluar antes de aceptar el puesto, tales como la paga, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, la política de la compañía y la supervisión, esta información es comunicada antes de ocupar el puesto. Los eventos situacionales son facetas laborales que no tienden a ser preevaluadas, sino que ocurren una vez que el trabajador ocupa el puesto, a menudo no son esperadas por él y pueden causar sorpresa al individuo. Las características situaciones pueden ser fácilmente categorizadas, mientras que los eventos situaciones son específicos de cada situación. Como puede verse, esta teoría asume que la satisfacción laboral es resultado de las respuestas emocionales ante la situación con la que se encuentra la persona en su organización.

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

2.12.5 Modelo Dinámico de la Satisfacción Laboral.

Este modelo fue elaborado por Bruggeman, (1974) y Bruggeman, Groskurth y Ulich, (1975). Para Bussing, (1991) la satisfacción laboral debe ser interpretada como un producto del proceso de interacción entre la persona y su situación de trabajo, donde juegan un papel importante variables tales como el control o el poder para regular dicha interacción, y por tanto, las posibilidades de influir en la situación laboral. De este modo,

la persona puede llegar distintas formas de satisfacción laboral. Las seis formas de satisfacción laboral son las siguientes:

- La satisfacción laboral progresiva: el individuo incrementa su nivel de aspiraciones con vistas a conseguir cada vez mayores niveles de satisfacción.
- La satisfacción laboral estabilizada: el individuo mantiene su nivel de aspiraciones.
- La satisfacción laboral resignada: el individuo, reduce su nivel de aspiraciones para adecuarse a las condiciones de trabajo.
- La insatisfacción laboral constructiva: el individuo, siente insatisfacción y mantiene su nivel de aspiraciones buscando formas de solucionar y dominar la situación sobre la base de una suficiente tolerancia a la frustración.
- La insatisfacción laboral fija: el individuo, mantiene su nivel de aspiraciones y no intenta dominar la situación para resolver problemas.
- La pseudo-satisfacción laboral: el individuo, siente frustración y ve los problemas como solucionables manteniendo su nivel de aspiraciones.

2.13 La carga excesiva de trabajo.

2.13.1 Concepto

Conjunto de exigencias psicofísicas a las cuales una persona se ve sometida a lo largo de la jornada laboral, o bien, como el nivel sensor-motriz y energético necesario para desarrollar el trabajo.

2.13.2 Factores sobre la carga excesiva.

Mario Ortega comenta que el trabajo excesivo produce desgaste físico, psicológico, sobre todo en esta sociedad de mercado tan expansiva donde se exige más esfuerzo de los empleados quienes entran en una dinámica de competencia. (citado en Cavaria, 2000).

Por eso es necesario que se considere en la LFT la fatiga laboral como riesgo de trabajo, toda vez que en este mundo globalizado y de mercado se exige calidad y productividad y hay quienes se creen este discurso y entregan todo su esfuerzo. Y eso conlleva a daños en la salud.

Asimismo, Ortega menciona que en los trabajadores en su búsqueda por ocupar los primeros lugares en productividad encuentran como resultado generar estrés y tensión en el cuerpo humano que pone en peligro su salud e incluso su vida que se vuelven propensos a sufrir un paro cardíaco, entre otras consecuencias fatales.

El problema de la fatiga laboral es tan grave que en países desarrollados como el Japón ha identificado un padecimiento que se llama Karoshi, que es la muerte por exceso de trabajo. Esto derivado de los sistemas de producción, control de calidad y el elevado nivel de rendimiento de los trabajadores, que al mismo tiempo trae más muertes de empleados por fatiga laboral.

En este mismo orden de ideas el país nipón es el primero en donde se reconoció legalmente la muerte por fatiga laboral, luego de la demanda de los deudos y de un grupo de abogados que negociaron las indemnizaciones.

En tanto en México los hombres y mujeres que reclaman su derecho a la atención preventiva en la salud no estén protegidos por las leyes del trabajo ni por los contratos colectivos de las empresas proveedoras de empleo.

2.13.3 Esfuerzo-compensaciones.

En los 90's, J. Siegris propone un nuevo abordaje basado en el balance entre el esfuerzo y las compensaciones, importantes en cualquier área crucial de la vida social y en concreto en el trabajo remunerado. Éste tiene como posibles fuentes de compensación el salario, el reconocimiento (importante para mantener los niveles profesionales de autoestima y autoeficiencia) y el control de estatus, es decir, de certidumbre sobre el propio futuro o de cumplimiento de las expectativas que nos hemos creado. Las amenazas a la continuidad de un rol social, y en concreto en el trabajo remunerado afectan el sentido de eficacia en el trabajo, de maestría y la propia autoestima, debido a la vivencia continuada de sentimientos de enfado, de miedo o de irritación.

Se traduce como amenaza la falta de perspectiva de promoción y la inestabilidad laboral o la pérdida de trabajo, los cambios no deseados o la inconsistencia de estatus, es decir, hacer un trabajo que esta por debajo de la propia cuantificación rompiendo unas expectativas de vida futura, que la persona se había planteado. Algunas teorías psicológicas afirman que la situación de falta de balance entre el esfuerzo y las compensaciones no se mantienen durante un largo período de tiempo y por lo tanto no tiene importancia desde el punto de vista de la salud. Las personas, actuaría para equilibrar el balance, reduciendo su esfuerzo o sus expectativas. El problema es que en la actualidad, los trabajadores/as no tienen la libertad para tomar esta decisión, en un mercado laboral con una inestabilidad que hace que se mantenga de forma crónica la situación de desequilibrio.

Desde los años 80's hay un enorme caudal de evidencia científica de la relación entre estas dimensiones del trabajo y diversos trastornos de salud de naturaleza biológica,

problemas cardiovasculares, lumbalgias, cervicalgias, preeclampsia o úlceras de estómago, psicológica , ansiedad, depresión o insatisfacción laboral, y social reducción de la productividad, absentismo laboral y pasividad en la vida extralaboral. Desde luego, todos estos son trastornos de salud mucho más graves que la simple fatiga mental.

2.14 Compromiso, motivación de pertenencia.

En los últimos años se ha elaborado estudios relacionados con el desempeño y la cultura organizacional a partir del cumplimiento de compromisos y la formación de expectativas en las relaciones de trabajo, una encuesta elaborada por MANPOWER Inc. (2002) pidió en 16 países a los Gerentes de recursos humanos y a los empleados de diferentes empresas que identificaran cuales factores tenían mayor impacto sobre este tema.

Las respuestas de los Gerentes de recursos humanos coincidieron estrechamente con las de los empleados. Lo que tiene mayor impacto con la lealtad, como una de las formas del compromiso es: “La comunicación abierta y honesta, dar a los empleados el reconocimiento que merecen y fuerte trabajo de equipo”.

Las empresas que están haciendo esfuerzos para crear una fuerza laboral altamente eficaz, encuentran estos resultados como una evidencia sólida de la necesidad de dar mayor prioridad empresarial a la estrategia de permanencia y compromiso y por lo tanto adaptar sus políticas y prácticas de recursos humanos como respuesta eficaz al ambiente laboral específico que están atendiendo.

Se tomo una muestra de 2,627 Gerentes de Recursos Humanos y 1,445 colaboradores para obtener el porcentaje de los impulsores clave de compromiso, los cuales

deben de ser trabajados por las organizaciones para mejorar el compromiso de sus colaboradores.

De esta información se encontró una significativa variación entre los colaboradores a niveles diferentes de la organización. Existe una clara diferencia entre los puntos de vista de los gerentes de Recursos Humanos y los colaboradores que no son gerentes.

El reto para el área de Recursos Humanos es el de vencer las barreras actuales en temas como: comunicación, reconocimiento y trabajo en equipo, con el objetivo de mejorar el compromiso de los colaboradores.

Es posible pensar que la búsqueda del compromiso organizacional genera ciertas consecuencias deseadas y otras no deseadas para las organizaciones. En el primer punto se esperaría una intención o expectativa de cuidar y reforzar los nexos con la organización y conforme se incrementan las experiencias positivas, el compromiso aumenta y se traduce en un mayor esfuerzo (tiempo dedicado al trabajo, la cantidad y calidad de trabajo). Las empresas que están empeñadas en este esfuerzo podrían estar construyendo con su gente una ventaja competitiva sostenible. Por otro lado, este esfuerzo representa una mayor inversión en tiempo y dinero.

La reciprocidad de parte de la empresa, le implica un constante esfuerzo por entender las expectativas y aspiraciones de los trabajadores y deberá responder con verdad a lo que puede comprometerse. La empresa esperaría un retorno positivo al esfuerzo invertido gracias a la permanencia y el compromiso de los colaboradores, que deberá reflejarse en la cultura de trabajo y en el desempeño de la organización.

La reciprocidad demanda congruencia y cumplimiento de los compromisos adquiridos por los agentes y la necesidad de rescribir los contratos “psicológicos” con cada

colaborador y en general con todos los involucrados en el proceso productivo para mantener la competitividad.

El mercado de trabajo ha cambiado y los trabajadores y las organizaciones no estaban preparados para reconciliar el objetivo de ser competitivos sin detrimento de la relación de trabajo.

El acuerdo de trabajo se está modificando. Las nuevas condiciones no están claramente expresadas.

Al cambiar el entorno, cambió la antigua relación de trabajo. Se ha hecho difícil predecir la parte del trato que las empresas pueden cumplir a futuro. Las competencias necesarias para un buen desempeño del trabajo han cambiado y tampoco pueden los colaboradores cumplir con su parte del acuerdo.

Ante la situación actual del entorno (fusiones, adquisiciones, recortes de personal, etc.) vemos el fenómeno de reducción de un gran número de empleos y el Manpower Co. Encuesta Internacional Obr. Cit. Mauricio Brehm Brechú, incumplimiento de “acuerdos” previos sobre el contenido, las condiciones y la duración de la relación de trabajo.

- Existe preocupación sobre como asegurar la mejora constante en el nivel de desempeño de la organización y de cada colaborador para ser más competitivos.
- Existe presión por reducir costos, mejorar el rendimiento y reducir el número de colaboradores logrando el compromiso de los que se quedan.

Al cambiar las condiciones del entorno, el contrato de trabajo escrito y el contrato “psicológico” no coinciden y se dificulta el mantener el compromiso alcanzado por los agentes participantes.

Se ha incrementado la calidad y capacidad de los competidores a nivel nacional e internacional. Aumentando la dificultad para mantener la competitividad individual y organizacional. Ante la efectividad de la competencia, se ha reducido el margen de utilidad y la duración de las ventajas competitivas porque rápidamente son imitables.

Las empresas buscan el alto desempeño para la competitividad y frecuentemente no hacen explícito el acuerdo y compromiso entre los agentes. Un obstáculo muy repetido es la falta de claridad sobre lo que se espera del trabajo:

- La no definición explícita del rumbo ni de la velocidad e intensidad que debe seguir la organización. (Objetivos estratégicos)
- La no definición del desempeño esperado individual, grupal y organizacional. (Despliegue de objetivos, mecanismos de seguimiento y contribuciones)

Se incrementa el interés por adoptar indicadores de gestión y desarrollar culturas de medición, de calidad y de servicio.

El mayor número de alternativas para el cliente ha incrementado sus expectativas de servicio y las empresas pierden capacidad de fidelizar al cliente y a sus colaboradores.

Hay esfuerzos serios por alinear el foco de atención de todos los colaboradores en la cultura de servicio en la organización.

Aumenta la importancia de colaboradores bien capacitados, comprometidos con la calidad en el servicio y que permanezcan con un nivel adecuado de satisfacción en el trabajo para lograr con la empresa una ventaja competitiva sostenible. Las normas y “recompensas” en cada empresa atraen a personas interesadas en esos acuerdos. La cultura de trabajo incluye algunos términos del convenio o acuerdo de trabajo (explícito e implícito).

Algunas empresas como Bimbo, Liverpool, FEMSA, ADO, Mabe, etc., forman parte de un grupo selecto de organizaciones que están comprometidas con sus colaboradores y desean la permanencia y superación de sus integrantes. Estas prácticas difieren de lo que podemos observar en muchas empresas en México. En general las empresas en México muestran preocupación por el incremento en el índice total de rotación y se puede notar la falta de compromiso con sus colaboradores y de los colaboradores con la empresa, esto trae consecuencias negativas en la relación de trabajo e incremento en sus costos.

Resulta importante documentar lo que las empresas líderes por sus prácticas de recursos humanos están haciendo para promover el compromiso de sus colaboradores, especialmente en el ámbito ejecutivo y compararlas contra las prácticas de otras empresas promedio para poder aprender de este proceso de transformación.

El Diccionario de la Real Academia Española presenta diversos significados de compromiso:

Compromiso. (Del lat. *compromissum*).

1. Obligación contraída.
2. Palabra dada.
3. Dificultad, empeño. Estoy en un compromiso
4. Estar, o poner, en compromiso.

Cuando se trata de un compromiso de trabajo puede referirse a:

- a. Contrato, trato, arreglo, acuerdo, como expresión de atadura, lazo, liga, relación.
- b. Encargo, responsabilidad, trabajo, como una expresión del vínculo u ocupación.
- c. Promesa del cumplimiento de las expectativas expresadas por los involucrados.

Para Chinchilla, (2001), el vocablo “compromiso” con la organización debe referirse a la motivación a pertenecer por motivos trascendentes.

Los vínculos que se forman en la relación de laboral están siendo en primera instancia de tipo mercenario, donde el acuerdo económico es lo que atrae al contratarse. Sin embargo los vínculos más fuertes son por adhesión e identificación con los propósitos del trabajo. Al realizar un trabajo se espera que esté bien hecho para satisfacer al cliente. Este tipo de trabajo bien realizado, resulta en el perfeccionamiento de la persona y en la mejora del desempeño de la organización.

La fidelización o bien conocida como lealtad en un sentido estricto es: El cumplimiento de los compromisos que se tienen como persona o que se han contraído mediante algún pacto o promesa.

La fidelización a la organización es de cumplir con todo lo acordado en la contratación y también con aquello que se sobreentiende que debe realizarse por estar vinculado a una organización. La fidelización no se termina en el cumplimiento de reglamentos, órdenes, etc., establecidos por la organización, sino que trata de descubrir cómo debe cumplir el compromiso asumido.

En primer lugar la fidelización es el compromiso con la verdad y con el bien, también es la correspondencia a la confianza depositada o a los servicios y manifestaciones de afecto recibidos de los demás, por último también la fidelización tiene sus deberes como correspondencia a personas o comunidades que han contribuido a nuestro desarrollo.

Podemos definir la palabra compromiso para entender la diferencia que existe con fidelización, el compromiso es: Dicho de una solución, de una respuesta, etc.: Que se dan por obligación o necesidad, para complacer. Brehm y Brecha, (2007).

En los últimos años el Sistema Educativo Federal es foco de atención mundial, esto es debido principalmente por ser órgano rector de la formación de los recursos humanos que mueven la economía del país, otros países ponen atención hacia las utilidades potenciales que representa México principalmente por sus condiciones geográficas que son una invitación a invertir utilizando la situación de mercado globalizado como plataforma para América Latina, sin embargo esto que parece ser una ventaja, es sopesada por la educación y cultura de los Mexicanos que no es propiamente la deseada para los planes mercantiles, es necesario por esto abordar la forma de modificar el nivel educativo en las personas que permitan concretar los planes establecidos en la planeación estratégica de crecimiento económico de los países denominados de primer mundo, en este sentido en las instituciones de educación superior se vierten presiones en el sentido de eficientar el proceso enseñanza aprendizaje con lineamientos redefinidos por patrones internacionales de medición en los egresados, esto también ha alcanzado al personal a quienes se les hace constantemente observaciones en base a su desempeño, evaluaciones sutiles con tendencia a aislar al personal que no cumpla con los nuevos patrones establecidos, esto no pasa desapercibido por los trabajadores quienes se manifiestan en contra de toda presión y provocándoles insatisfacción en su trabajo, y como respuesta solo hacen lo mínimo necesario para permanecer en su centro de trabajo.

Este estudio trata de poner de manifiesto este grado de insatisfacción y la relación que guarda con el estilo de liderazgo que practican las autoridades del Instituto, pretende ser un apoyo académico para el planteamiento de un problema de estudio en las ciencias administrativas.

Como resultado de la interacción del trabajador con el resto de los elementos que integran la empresa, éste se va conformando una cultura laboral. Desde que el trabajador es contratado, inicia una carrera dentro de la empresa, comienza por conocer los procesos,

procedimientos, manuales, prácticas y funciones reglamentos y prestaciones cuyo cumplimiento lo harán merecedor de un lugar con el cual se identifique, a partir de ese momento él conoce una forma de trabajar que corresponde a una tecnología determinada, sin embargo una vez que la organización crece o necesita modernizar sus medios de producción, o sistemas administrativos, se introducen conocimientos que el trabajador necesita aprender, es aquí donde el papel de la asimilación de tecnología es importante para el éxito de la modernización, sin embargo poca importancia se le ha prestado a éste concepto a pesar del alto costo que representa la inversión en desarrollo o adquisición de tecnologías. Zabriskie, (1989).

El hombre por su naturaleza humana reacciona ante la situación de cambio en las organizaciones de diversas maneras, sin embargo se observa que la actitud que toma depende de como él perciba de como el cambio va a afectar su relación laboral, de esta manera, si él percibe que va a tener repercusiones negativas y que le reportara más pérdidas que beneficios, entonces se pondrá a la defensiva y se resistirá a dicho cambio. En la actual situación de nuestro país el cambio del entorno empresarial es constante, por tal motivo el sector industrial debe buscar mecanismos que le permita vencer las dificultades que el cambio representa, para la administración de su fuerza laboral.

El cambio de naturaleza fisiológica tiene un período de adaptación más o menos rápido y no genera traumas de ningún tipo, ya que el organismo se adapta fácilmente al cambio ambiental o climatológico, sin embargo el cambio no fisiológico puede presentar diversas situaciones, y en algunas situaciones puede provocar traumas psicológicos. Ordoñez, (1980).

Por otro lado la motivación es sin duda un factor que prepara para el cambio, ayuda a ver las cosas con una mejor expectativa, se puede señalar como un ingrediente que nos sirve

para encontrar satisfacción en la ejecución de cualquier trabajo, es algo que sin poderlo definir el protagonista lo siente, haciendo suyo cualquier reto para vencer los obstáculos encontrados con el objeto de obtener el éxito deseado.

En cuanto a la satisfacción laboral las teorías anteriores hacen suponer que es fácil obtener dentro de las organizaciones la conducta que necesita de los trabajadores para el logro de sus objetivos, sin embargo a menudo esto no sucede porque no se dan las condiciones ideales que se esperan, por esto se continúan estudiando las causas externas al individuo que influyen su conducta con el objeto de predecir y controlar la efectividad organizacional y la satisfacción de los empleados, conociendo más sobre estas causas se podrán alcanzar los siguientes objetivos:

- Reducción de la rotación, el ausentismo, y la lentitud de los empleados.
- Incremento en los esfuerzos de los empleados tendientes a aumentar la efectividad organizacional.
- Analizar los problemas conocidos.
- Identificar problemas futuros.
- Evaluar las políticas y prácticas en vigor.

Dentro de los efectos de la desmotivación de los empleados esta la actitud que toman hacia el trabajo, con el objeto de explicar que es la actitud se proporcionan las siguientes definiciones. Allport, (1935) en Dawes, (1983).

2.15 Cultura Laboral.

Considerando a los recursos humanos el factor más importante y que en las organizaciones se pone en peligro la salud o integridad del individuo, o bien se violan sus derechos humanos, es posible creer que a corto plazo la tecnología genere desempleo temporalmente, sin embargo a largo plazo tomando la economía como un todo, existen manifestaciones de incremento de empleos, por citar un ejemplo, el invento del automóvil desplazó a los caballerangos y a los fabricantes de las carrozas, pero en la actualidad vemos la variedad de empleos y la cantidad de mano de obra que utiliza la industria automotriz, incluyendo a los choferes del servicio público y particular.

Como resultado de la interacción del trabajador con el resto de los elementos que integran la empresa éste se va conformando una cultura laboral, desde que el trabajador es contratado, inicia una carrera dentro de la empresa, comienza por conocer los procesos, procedimientos, manuales, prácticas, funciones, reglamentos y prestaciones cuyo cumplimiento lo harán merecedor de un lugar con el cual se identifique, a partir de ese momento él conoce una forma de trabajar que corresponde a una tecnología determinada, sin embargo una vez que la organización crece o necesita modernizar sus medios de producción, o sistemas administrativos, se introducen conocimientos que el trabajador necesita aprender. Es aquí donde el papel de la asimilación de tecnología es importante para el éxito de la modernización, sin embargo poca importancia se le ha prestado a éste concepto a pesar del alto costo que representa la inversión en desarrollo o adquisición de tecnologías. Zabriskie (1989).

Según Giraldo, (1986 p. 55), las causas más importantes de la disminución de la capacidad de la tecnológica adquirida respecto a los recursos humanos entre otras son:

- Rotación de personal (el empleado se lleva el conocimiento adquirido).
- No se lleva un efectivo control y seguimiento sobre la eficacia de los trabajadores.
- La existencia de reglamentos que limitan la creatividad.
- Sistemas de motivación poco eficientes.

Para reducir o en su caso eliminar la pérdida de eficacia es necesario implantar un programa de asimilación tecnológica.

Generalmente la asimilación de tecnología consta de tres actividades (Guía de asimilación tecnológica UNAM, 1985) que son:

- a) Documentación y difusión de la información.-Los documentos que son esenciales conocer acerca de la operación, son los manuales de procedimientos que describen las actividades involucradas por dos o mas áreas de la empresa, manuales operativos que nos dan los pormenores de una actividad específica a ejecutar por un individuo en particular, y finalmente los sistemas que son la mecanización de la información con el objeto de optimizar las horas-hombre Munich, (1991).
- b) El individuo siempre estará interesado en aprender bajo diferentes circunstancias de acuerdo a sus gustos y necesidades, sin embargo debe cuidarse en ser selectivo respecto a los documentos que se le proporcionen, los cuales deberán contener información dirigida esencialmente al desempeño de las actividades a ejecutar, así como información en relación con su desarrollo personal, y se debe tener presente que toda documentación presentada al trabajador deberá estar expresada con sencillez, precisión y claridad. Las formas de documentar a los trabajadores varia según la naturaleza de la empresa, su organización interna y el tipo de producto a

desarrollar, así por ejemplo algunas situaciones deberá asimilarlas desde que es contratado, tales como, filosofía, misión, políticas, normas, procedimientos, métodos, y costumbres que se siguen en la empresa.

- c) Cuando se presenta una situación nueva, pudiendo ser esta un cambio de tecnología o un cambio de planta, el sujeto deberá documentarse respecto a la nueva forma de trabajo desde el manual de diseño y los puntos estratégicos de su distribución, manuales de instalación, operación y procedimientos, y en algunos casos cuando por la naturaleza del trabajo o las características de la mano de obra en el caso de tener pocos estudios se hará solo una guía práctica de las operaciones a realizar.
- d) Capacitación del personal.- Una vez que el trabajador cuenta con la información necesaria, sigue la función de capacitación, con el objeto de mejorar conocimientos, habilidades y desempeño para mejorar la eficacia, por lo que la capacitación deberá ser un proceso continuo diseñado según las circunstancias y necesidades de cada organización, se deberá fijar el objetivo de la capacitación alineado con la misión y las estrategias de la compañía, así con esto en mente y contando con un inventario de recursos humanos, planeamos que habilidades y recursos deberá tener nuestro personal, estableciendo compromisos para ejecutar los planes estructurados, se hará una selección adecuada de los instructores, los cuales pueden ser internos y/o externos, no perdiendo de vista que con la capacitación se desea anticipar a las necesidades futuras y tomar acciones a tiempo para no caer en costos innecesarios por mala ejecución de las actividades y uso inadecuado de los recursos, para esto deberá tenerse cuidado de establecer

mecanismos de evaluación y control efectivos que nos permitan medir los logros y desviaciones que se tienen en cada período de tiempo.

- e) Actualización.- Los cambios constantes en el conocimiento y la tecnología, obliga a las organizaciones a mantenerse actualizados en materia de administración del potencial humano, para lo cual deberán estar en contacto permanente con instituciones dedicadas a la investigación y desarrollo en esta disciplina.

2.16 Cultura Corporativa.

La cultura de la empresa es todo lo que se va acumulando durante su vida y rige en forma inconsciente el comportamiento humano, teniendo manifestaciones deseables y no deseables por la empresa Muñoz, (1989), se ha observado que la cultura, tiene gran influencia sobre la consecución de los objetivos a mediano y largo plazo, de tal manera que si los individuos se sienten integrados a la estrategia hacen posible su realización.

Para modificar la cultura organizacional es necesario separar las decisiones en cuanto al plazo para su consecución, si son a corto y mediano plazo es necesario modificar valores, normas y procedimientos, y esto nos es posible a no ser que se realicen en el largo plazo para hacerlo congruente con el plan maestro de la compañía para evitar retrocesos, esto asegura continuidad, y consistencia evitando contingencias indeseadas.

Es esencial que la alta administración entienda la importancia del cambio cultural para la implantación de una nueva tecnología, ya que es aquí donde el liderazgo facilita el proceso pudiendo apoyarse en agentes externos previamente documentados de los mecanismos, políticas y filosofía de la organización, los cuales sin ataduras de subordinación sintonicen con la misión de la empresa, desde luego todo esto implica asumir riesgos propios

de todo cambio, requiriendo una verdadera gestión de los recursos humanos rebasando la tradicional administración de recursos humanos.

Los individuos generalmente tienen una meta fija, sin embargo no todos realizan esa meta generando frustración en el trabajador, por lo que no encuentra motivo de desarrollo personal y su único satisfactor es el cobro salarial, el cual no le alcanza para cubrir las necesidades de su familia, y entonces el trabajo lo desempeña por obligación, esto limita a la empresa para solicitar cualquier clase de colaboración o seguridad en el trabajo, y el trabajador cae en una rutina diaria que facilita los actos inseguros, como por ejemplo el jugarse bromas pesadas o inclusive ellos mismos provocan accidentes para no trabajar, o bien haciendo otro tipo de mañas con el objeto de dejar pasar el tiempo de su turno.

Entonces por lo anterior podemos pensar que para que la gente acepte el cambio una alternativa es proporcionar un motivo que le despierte el gusto por su trabajo, que sienta la importancia de éste tanto dentro como fuera de su empresa, debemos alentarlos a la realización objetiva de sus funciones, entusiasmarlos, despertarles la idea de que el humano tiene que desarrollarse para llegar a ser importante en la organización donde trabaja y la sociedad donde vive. Herrera, (1989).

Para lograr el cambio de cultura en la empresa se requieren de ocho fases Muñoz, (1989)

- Fase uno. Se deberá fijar primero la misión de la empresa y sus estrategias a seguir para su consecución.- Para esto es importante que se estructure una metodología de planificación que considere a la organización en conjunto.
- Fase dos.- Hacer un análisis de la cultura que se desea. Tomando en consideración la integración de los objetivos, comunicación, y factor humano en la gestión y el clima

laboral, para hacer el análisis se puede ayudar de cuestionarios, observaciones y entrevistas entre otras herramientas.

- Fase tres.- Fijar los valores que deberán regir a la empresa. Es importante considerar los valores morales y éticos de los dirigentes de la compañía, ya que los valores que se establezcan deberán ser aceptados por todos aún en los casos en que se tengan que cambiar valores que dominaban el comportamiento de la organización.
- Fase cuatro.- Análisis de la cultura existente. Al igual que en el caso del análisis de la cultura deseada se puede auxiliar de herramientas como cuestionario, observaciones y entrevistas.
- Fase cinco.- Elaborar un diagnóstico con base en el análisis anterior. Revisando los objetivos operacionales actuales y la forma de actuar de los empresarios en los últimos tres años, desde luego éste diagnóstico deberá ser discutido ampliamente con la alta administración.
- Fase seis.- En reunión con la alta administración evaluar los aspectos positivos y negativos de la situación actual (fuerzas y debilidades). Con respecto a la cultura deseada.
- Fase siete.- Elaborar un plan de acción de acuerdo a la situación de la compañía. Como la situación de cada empresa es diferente, se deberá diseñar un plan de acción particular, en el cambio de cultura es bueno contar con la voluntad de la alta administración para explicar la necesidad del cambio, iniciar paralelamente con mandos intermedios y directivos, usar un plan de formación como medio de difusión de la transformación deseada, y principalmente conocer los deseos y aspiraciones de los participantes, además el plan que se elabore deberá estar integrado junto con los

planes de comunicación, desarrollo de carrera, organización departamental, y otros factores atribuibles a los recursos humanos.

- Fase ocho.- Implantación del plan anterior. Haciendo reuniones de evaluación periódicas, para determinar el grado de avance y retroalimentar hasta lograr la misión establecida en un principio, los planteamientos estratégicos son necesarios para cada empresa, por lo que es necesario eliminar incongruencias en los valores usuales para asegurar una buena comunicación y evitar recelo en la implantación del plan.

2.17 Compromiso como apoyo al cambio.

Aquí se hace referencia al compromiso que contraen tanto la alta administración como los trabajadores de cualquier nivel, donde cada uno se compromete su parte para el logro de la misión establecida, para esto es necesario, el deseo de permanencia dentro de la empresa, aceptación de los valores y la disponibilidad de hacer un esfuerzo adicional en favor de la empresa, los directivos adicionalmente a su deseo de permanencia en el puesto, desarrollan políticas, instrumentos, y medios que les permiten obtener control de la actividad organizativa.

En general el compromiso gira alrededor de la conducta individual y sus implicaciones, creando un estado de vinculación que subordina su actuación a los valores empresariales, produciendo efectos como identificación con la misión, aceptación de deberes, lealtad a la organización no solo por la retribución, en general efectos que son altamente valuados en situaciones principalmente bajo condiciones problemáticas empresariales donde se pone en peligro la supervivencia de la empresa.

El individuo presenta un estado de compromiso cuando se ha hecho una transformación en él previamente y tiene creencias que conseguirá resultados deseados, se puede apreciar que en situaciones inestables una estrategia de compromiso permite reducir la supervisión, el ausentismo, los conflictos laborales, agiliza a mediano plazo la ejecución de las decisiones, sin embargo esto también tiene la contraparte, ya que la adopción de decisiones administrativas se ven retrasadas debido a que es necesario el convencimiento de toda la organización.

El grado de compromiso de una persona esta de acuerdo con sus acciones que son integradas a la realidad, estas deberán estar a la vista de todos sin tratamiento personal especial, esto ayuda al compañerismo aún cuando represente una carga adicional para la empresa de costos a corto plazo, sin embargo a largo plazo nos evita costos de formación de personal, ya que después de un período de tiempo los empleados actuales ya estarán comprometidos con los objetivos institucionales, así en éste tipo de empresas también la formación tiene la característica de ser general proporcionando información de todo el proceso de la empresa tanto en forma vertical como horizontal, donde todos lo miembros conocen las decisiones adoptadas y su fundamentación pudiendo aportar ideas y opinión sobre las mismas comprometiéndose en forma personal, desde luego para éste tipo de empresa se requiere de una estructura organizacional plana donde la formación de recursos humanos sea poco especializada sin adquirir destrezas que le permitan obtener oportunidades en empresas competidoras, adicionalmente al disminuir los puestos de alta jerarquía, crecen las funciones de supervisión y administración de las operaciones, obteniéndose mayor responsabilidad y compromiso por parte de los recursos humanos. Campa, (1989)

2.18 Liderazgo.

De acuerdo con una encuesta reciente realizada por Watson, (1988), “ más de las cuartas quintas partes de los ejecutivos corporativos en el mundo consideran que el desarrollo del talento empresarial (87 %) de los conocimientos de los empleados (84 %) serán los fundamentos del éxito comercial en el futuro cercano”, en la encuesta también se detectaron tres aspectos relacionados con los recursos humanos “el desarrollo del liderazgo, el pago de acuerdo con el desempeño, y la capacitación y desarrollo”, aquí se deja ver que en las décadas pasadas los aspectos físicos de la tecnología era primordial para el desarrollo de las organizaciones, sin embargo en las décadas posteriores es de vital importancia los atributos de intelecto e ingenio en las personas, pasando a ser un verdadero “capital humano en la empresa y por lo tanto debe ser administrado con tecnologías innovadoras, que permita que ese “capital humano” sea aprovechado a su máximo nivel de desempeño sin explotar, hasta que salga por la puerta de la jubilación a disfrutar de los últimos años de su vida.

La misma encuesta encontró que más del 70 % de las encuestas citaron que la capacidad más importante en el administrador es la capacidad de mandar/manejar gente, y que esto consideran es un factor relevante para el éxito, en la calificación de los factores para mejorar la productividad de los trabajadores se registraron los siguientes:

- Comunicación entre los empleados y la administración (96 %).
- Crear ambiente de valores y metas compartidas (93 %).
- Desarrollar el talento para administrar (87 %).”

El 76 % de las empresas identifican el liderazgo como una de las variables que se encuentra en el centro de estos factores, y que su deficiencia es causa de principal en los fracasos.

De acuerdo con las teorías de la administración la ocupación central de esta disciplina siempre ha sido el mejoramiento de las organizaciones, sin embargo en la actualidad este mejoramiento ha sido sustituido por el término de la competitividad debido al crecimiento y globalización de los mercados, sin embargo esta tarea continúa siendo un reto para el líder de la empresa quién con sus habilidades, conocimientos y recursos disponibles hace esfuerzos que en algunos casos lo lleva a la muerte.

De la Cerda, (1998), presenta una “guía de observación basada en 8 habilidades críticas para el mejoramiento”:

- Comprensión de la relación entre la empresa y el contexto competitivo.
- Conciencia del cliente.
- Asimilación del funcionamiento total de la empresa y del concepto empleado de mejoramiento.
- Distinción de las ventajas competitivas con respecto a la competencia-clave.
- Dominio e improvisación de metodología para el mejoramiento de procesos, diagnóstico, objetivos y estrategias.
- Inversión personal en el esfuerzo del mejoramiento e insistir en él.
- Comprender la importancia del involucramiento, participación y convocatoria de los esfuerzos de los demás.
- Capacidad para observar los procesos y escuchar a otros.

Por su parte Tabuada, (1998:15), menciona el concepto de líder plus, “líder plus es aquella persona que tiene el secreto de saber combinar las habilidades administrativas con las habilidades de liderazgo”, y en los líderes exitosos se han observado 5 habilidades comunes:

- Se enfocan a los resultados.
- Aportan orden en el caos.
- Se enfocan con optimismo en el futuro.
- Toman riesgos calculados.
- Se nutren de excelencia.

Estas personas generalmente tienen una visión adecuada de la empresa que están dirigiendo, sabiendo definirlas con palabras concretas y comunicarla con sus colaboradores en sentido ascendente, descendente y horizontal en la organización, confiado siempre en su actuación que es respaldada por una preparación integral académica y humana, comprometido con la gente que le rodea en el cumplimiento de los objetivos encomendados que los toma como algo propio en beneficio de la colectividad donde se desempeña, libre de prejuicios e intereses personales, toma la iniciativa y emprende proyectos de manera independiente anticipándose a los hechos y riesgos propios de la interacción de los sistemas modernos de competencia.

Uno de los principales problemas es llevar a cabo los planes ya estructurados a la práctica es la integración de los recursos humanos. Y existe la creencia de que el éxito de la administración tiene que ver con: Obtener personas competentes, decirles lo que se quiere lograr, explicarles la forma de hacerlo, darles autoridad, e inspirarles confianza en su habilidad para lograr el objetivo.

Algunos criterios para integrar y motivar al trabajo a la gente son:

- Tomar el tiempo necesario para familiarizar a los empleados con la empresa.
- Explicar las políticas y las razones para ellas, decir por que se requieren ciertos registros y lo que hacen otros miembros de la empresa.
- Mantener informados a los empleados sobre su propio desempeño.
- Explicar los errores y hacer resaltar las causas de los mismos.
- Felicitar a los empleados por un trabajo bien desempeñado.
- Buscar soluciones de grupo para los problemas que los afecten.
- Considerar a los empleados como a seres humanos que forman un activo inapreciable de la empresa.

2.19. Rotación de personal.

2.19.1 Concepto.

Este término se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. En general, la rotación de personal se expresa mediante la relación conceptual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto período.

Uno de los problemas que preocupan a los ejecutivos del área de recursos humanos de las organizaciones es precisamente el aumento de salidas o pérdidas de recursos humanos, situación que hace necesario compensarlas mediante el aumento de entradas. Es decir, los retiros de personal deben ser compensados con nuevas admisiones, a fin de

mantener el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para que opere el sistema. Chiavenato, (1994).

2.19.2 El índice de rotación de personal.

El cálculo del índice de rotación de personal se basa en el volumen de entradas y salidas de personal con relación a los recursos humanos disponibles en determinada área de la organización, dentro de un cierto periodo, y en términos porcentuales.

Se utiliza la siguiente ecuación:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{EM}$$

Donde:

A = admisiones de personal en el área considerada, dentro de un periodo considerado (entradas);

D = desvinculación de personal en el área considerada, dentro del periodo considerado (salidas)

EM = promedio efectivo del área considerada, dentro del periodo considerado. Puede ser obtenido por la suma de los efectivos existentes al comienzo y al final del periodo, dividida por dos.

El índice de rotación de personal expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización con el número promedio de empleados.

2. Cuando se trata de analizar las pérdidas de personal y sus causas, no se consideran las entradas en el cálculo sino sólo las desvinculaciones.

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{D \times 100}{EM}$$

Donde:

D = desvinculaciones

EM = promedio efectivo en el periodo

3. Cuando se trata de analizar las pérdidas del personal para verificar los motivos de desvinculación de la organización, sólo se tienen en cuenta los retiros por iniciativa de los empleados.

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{D \times 100}{\frac{(N_1 + N_2 + \dots + N_n)}{a}}$$

Donde:

D = desvinculaciones espontáneas que deben sustituirse

$N_1 + N_2 + \dots + N_n$ = sumatoria de los números de empleados al comienzo de cada mes

a = número de meses del período.

4. Cuando se trata de evaluar por departamentos.

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{A + D}{2} + R + T}{EM} \times 100$$

Donde:

R = recepción de personal por transferencia de otros departamentos.

T = transferencias de personal hacia otros departamentos.

Si el índice es muy bajo se da el estancamiento y envejecimiento del personal de la organización. Si el índice es muy elevado se presenta demasiada fluidez y se puede perjudicar a la empresa (falta de estabilidad).

Índice Ideal: Permite a la empresa retener al personal de buena calidad, sustituyendo a aquel que presenta problemas difíciles de corregir (dentro de un programa factible y económico).

Ausentismo: Es la ausencia del empleado a su trabajo, no ocasionada por la licencia legal.

Índice de Ausentismo: Relación porcentual entre las horas/hombre pérdidas por ausencias y el total de horas/hombres trabajadas.

CAPÍTULO III

Se describen y detallan el tipo de estudio, el diseño de investigación, la población, la muestra, los criterios de inclusión y exclusión, la definición operacional, los instrumentos de medición, confiabilidad, validez, instrumento final, trabajo de campo realizado, el procedimiento de análisis de datos y las limitaciones.

METODOLOGÍA

Resumen.

3.1 Tipo de estudio.

El tipo de estudio descriptivo que buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Hernández,(2003, p.117)

3.2 Diseño de la investigación

Diseño transeccional o transversal que recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Hernández, (2003, p. 270).

3.3 Población.

La población a la cual se aplicarán los instrumentos se encontrará constituida por 56 trabajadores.

3.3.1 Muestra.

Se obtuvo una muestra estadística de los trabajadores de la empresa Extractiva Yucateca (planta 1) y otras 56 de la misma empresa (planta 2), perteneciente al área de producción y embarques del turno matutino, con un error estándar menor de 0.015 al 90% de confiabilidad, la cual se obtiene:

$$n = \frac{n'}{1 + n'/N}$$

Sustituyendo tenemos:

$$N = 56$$

$$Se = 0.015$$

$$\sigma^2 = 0.000225$$

$$S^2 = p(1-p) = 0.9(1-0.9) = 0.09$$

Por lo que

$$n = \frac{n'}{1 + n'/N}$$

$$n' = \frac{s^2}{\sigma^2} = \frac{0,09}{0,000225} = 400$$

$$n = \frac{400}{1 + 400/56} = 49$$

Dando como resultado una muestra de 49 trabajadores, sin embargo al considerar la muestra muy pequeña se tomó el total de la población para realizar la investigación.

3.3.2 Criterios de inclusión y exclusión.

La prueba se aplicará al personal de planta 1 del departamento de tráfico y embarques, todos varones, cuyas edades fluctúan entre los 20 y los 35 años, con una población predominantemente casada, con una antigüedad promedio en la organización de cinco años, al término de las labores en el primer turno, ya que no todos estarían dispuestos a quedarse más horas, al igual el tiempo con el que contamos es mínimo y no se podría abarcar a más personal, por lo tanto será aleatoria.

La muestra será comparada con personal de la planta 2., constituida por población del departamento de tráfico y embarques, esta área presenta un índice menor de quejas y rotación, se contó con una muestra conformada por 56 empleados, de ambos sexos cuyas edades fluctúan entre los 20 a los 50 años, con una población predominantemente casada, con una antigüedad promedio en la organización de cinco a diez años, ya que es todo el personal existente en este departamento.

El tipo de muestreo que se utilizará es probabilística, utilizando números aleatorios basándose en el número de empleados, ya que el objetivo es que todos los elementos de la población tengan la misma posibilidad de ser escogidos. Hernández, (2003).

3.4 Definición operacional.

- ◆ Satisfacción laboral: Es un motivo en sí mismo, es una actitud positiva en la organización laboral, es una expresión de una necesidad que puedo o no ser satisfecha, mediante el estudio de la satisfacción los directivos de la empresa podrán saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal. Así se podrán mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la empresa, según sea los resultados que ellos están obteniendo.
- ◆ Rotación de personal: Es el intercambio de personas entre la organización y el ambiente definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización. Se expresa a través de una relación porcentual, en el transcurso de cierto período de tiempo. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales para permitir comparaciones, desarrollar diagnósticos o promover acciones.

3.5 Instrumentos de medición.

El desarrollar un instrumento de medición, debe ser válido y confiable, de lo contrario no es factible basarse en sus resultados.

Se utilizó un instrumento el cuál se ha estado empleando dentro de la misma empresa desde hace aproximadamente 10 años con el fin de medir la satisfacción de los empleados; dicho instrumento consta de 26 reactivos en escala Likert; este instrumento no cuenta con la confiabilidad ni validación por lo que se realizará en la planta Coloradas a los empleados del departamento de producción y embarques; se aplicó a 56 sujetos que laboran en el segundo turno, todos varones, cuyas edades fluctuaban entre los 20 y 35 años, predominantemente casada, con una antigüedad promedio en la organización de cinco años

y al personal de la planta 2, constituida por el departamento de tráfico y embarques, el número total al cual se le aplicó dicha prueba fueron de 56 personas, de ambos sexos, cuyas edades fluctúan entre los 20 a los 35 años, con una población predominantemente casada, con una antigüedad promedio en la organización de cinco años.

3.5.1 Confiabilidad.

La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultado. La validez, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir.

Se utilizó un análisis de factor con una rotación varimax a 25 rotaciones para identificar los constructos subyacentes. El análisis de factores, tratar de explicar los datos en términos de un conjunto relativamente pequeño de componentes llamados factores o variables latentes esta basado en un modelo para los datos. Generalmente se asume que los datos tienen una distribución normal multivariada, pero es posible generalizar esto utilizando métodos estadísticos modernos.

No olvidemos que uno de los principales objetivos del análisis factorial es conseguir identificar los factores que subyacen y originan la variación con una de las variables observadas. De hecho, los factores identificados correspondientes al modelo definitivo no tienen una interpretación fácil en general. Para disminuir esta dificultad, se suelen “rotar” los factores obtenidos. Una de las más populares es la rotación Varimax, que persigue que cada factor esté asociado con unas pocas variables, y que no tenga apenas influencia en las demás, con la esperanza de que aparezca así una interpretación más clara. Concretamente, la rotación Varimax busca factores con unas pocas cargas factoriales fuertes y las demás

casi nulas. Para ello, maximiza la varianza de las cargas de cada columna. Hernández, (2003)

Una vez realizado el análisis de factores con rotación Varimax se obtuvo el instrumento final constituido por 10 ítems a la cual se le aplicó el método para encontrar la confiabilidad fue la de pruebas paralelas, es el alpha de Cronbach, Este coeficiente desarrollado por J.L. Cronbach requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1. Su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición: simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente.

Method 1 (space saver) will be used for this analysis

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 112.0 N of Items = 10

Alpha = .7033

3.5.2 Validez

La validez debe tener diferentes tipos de evidencia:

1. Evidencia de contenido.
2. Evidencia de criterio.
3. Evidencia de constructo.

1) La validez de contenido se obtuvo a través del marco teórico y a la relación existente entre las variables y lo encontrado en la revisión bibliográfica.

- 2) La validez de criterio establece la validez de un instrumento de medición comparándola con algún criterio externo, en este caso se construirá a partir de variables encontradas en diversas investigaciones, como las realizadas por Haller, (1971) y Herzberg, (1959).
- 3) La validez de constructo es la más importante y se refiere al grado en que una medición se relaciona consistentemente con otras mediciones de acuerdo con hipótesis derivadas teóricamente y que conciernen a los conceptos que están siendo medidos, esta incluye:
 - Se establece y especifica la relación teórica entre los conceptos (sobre la base del marco teórico revisado, el cual muestra gran consistencia entre los conceptos)
 - Se correlacionan ambos conceptos y se analiza cuidadosamente la correlación (condición realizada durante esta investigación).

Para el cálculo de validez se requiere de:

- Revisar cómo ha sido utilizada la variable por otros investigadores, y en base a dicha revisión elaborar los ítems.
- Para la validez de constructo se determina mediante “análisis de factores”, el cual es un programa estadístico. (Ver anexo)

3.5.3 Instrumento final

Dimensión	Numero de ítem
Reto del trabajo	1. La oportunidad de mejorar en esta empresa. 5. El control de las actividades que tengo en mi puesto. 7. La oportunidad de hacer cosas diferentes de vez en cuando. 10. Mis intereses en el puesto.
Sistema de recompensas	6. La seguridad en mi empleo 9. El valor que le da la empresa al empleado.
Condiciones favorables de trabajo	3. Lo apreciado que es mi empleo. 4. El agrado que siento hacia mi trabajo. 8. Lo placentero de las condiciones de trabajo.
Apoyo de colegas	2. La cooperación entre compañeros de trabajo.

3.6 Trabajo de campo realizado

Se aplicó la prueba piloto a trabajadores del departamento de producción y embarques de la planta 1 y 2 del segundo turno, varones que fluctúan de entre 20 y 35 años, con una antigüedad promedio en la organización de cinco años

Una vez aplicado el instrumento se procedió al análisis de discriminación de los ítems para conformar el instrumento final. El análisis se realizará y posteriormente se presenta de manera descriptiva.

Se realizará el cálculo de rotación de personal.

3.7 Procedimiento de análisis de datos.

Se realizará análisis de factores con rotación de varimax para conformar el instrumento final; una vez concluido y realizado la prueba de alpha para su confiabilidad, se llevara acabo la aplicación del instrumento final. Se realizará un análisis descriptivo.

3.8 Limitación del estudio.

El que el personal este dispuesto a contestar el instrumento, así como el obtener los datos reales para calcular la rotación de personal.

El autor utiliza el instrumento existente en la Empresa ya que tiene una utilización mayor a los 10 años y no le resulta posible modificar el mismo, sin embargo, se realizaron las pruebas de validez y confiabilidad necesarias para asegurar su aplicación para la investigación presentada.

Por confidencialidad a la empresa, se omitirá el nombre de la misma, así como nombres del personal.

CAPÍTULO IV

Se describe la presentación y análisis de los resultados.

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

Resumen.

En este capítulo se presentan las gráficas tanto individuales como comparativas de las dos plantas en lo que se refiere a los resultados obtenidos del cuestionario de satisfacción laboral, se presenta el índice de rotación de personal y finalmente el análisis de la satisfacción laboral de acuerdo al diagrama de Ishikawa.

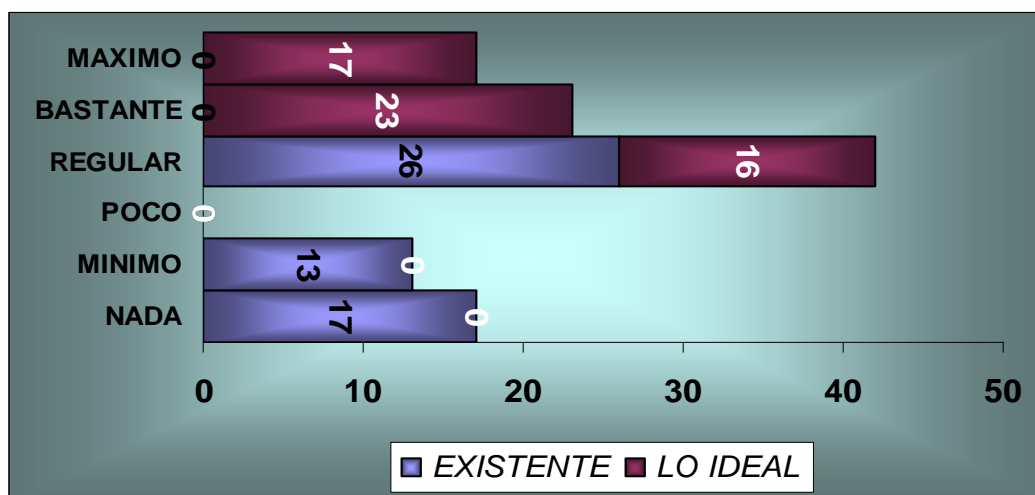
El análisis del cuestionario de satisfacción con fines de obtener una mayor comprensión del fenómeno en estudio se colocaran la gráficas de cada ítem de la planta 1 y en la parte inferior la de la planta 2.

Los análisis estadísticos descriptivos arrojaron la siguiente información:

Figura 1.

La oportunidad de mejorar, (reactivo 1) con una frecuencia de 26 en existente (regular), y una puntuación mínima de 23 en lo ideal (bastante)

OPORTUNIDAD DE MEJORAR.



La oportunidad de mejorar (planta 2), con una frecuencia de 26 en existente (bastante), y una puntuación mínima de 12 en lo ideal (regular).

OPORTUNIDAD DE MEJORAR

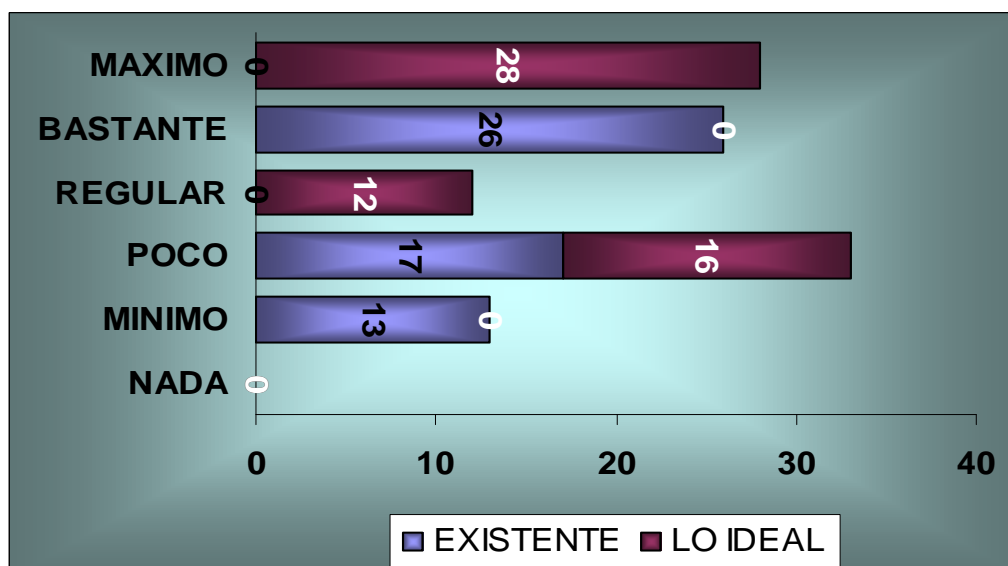
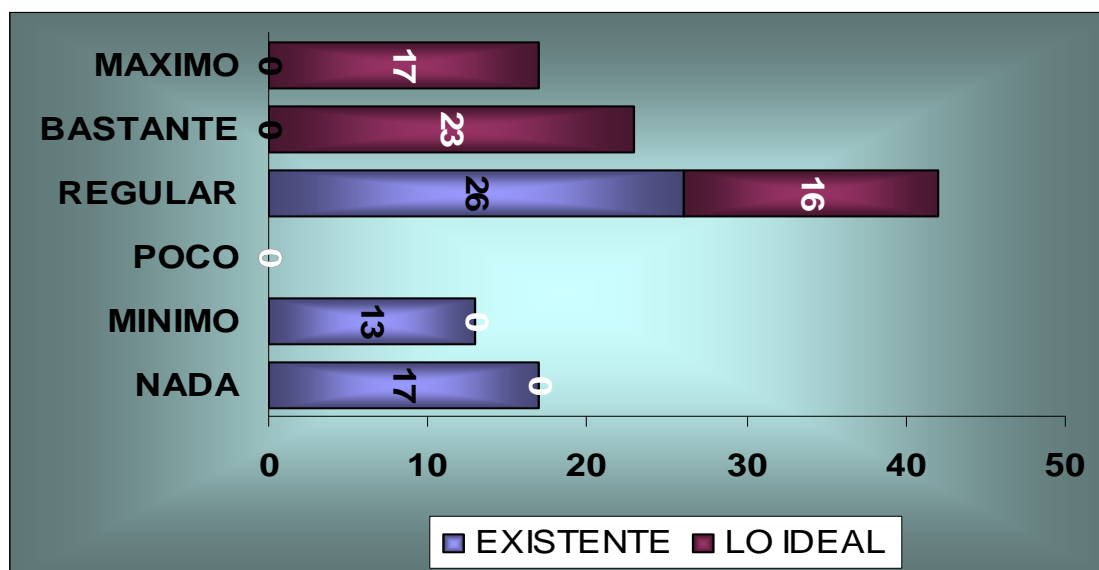


Figura 2.

La cooperación entre compañeros de trabajo, (reactivo 2) con una frecuencia de 26 en existente (regular), y una puntuación mínima de 23 en lo ideal (bastante).

COOPERACIÓN ENTRE COMPAÑEROS.



La cooperación entre compañeros de trabajo, (planta 2) con una frecuencia de 34 en existente (bastante), y una puntuación mínima de 6 en lo ideal (regular).

COOPERACIÓN ENTRE COMPAÑEROS

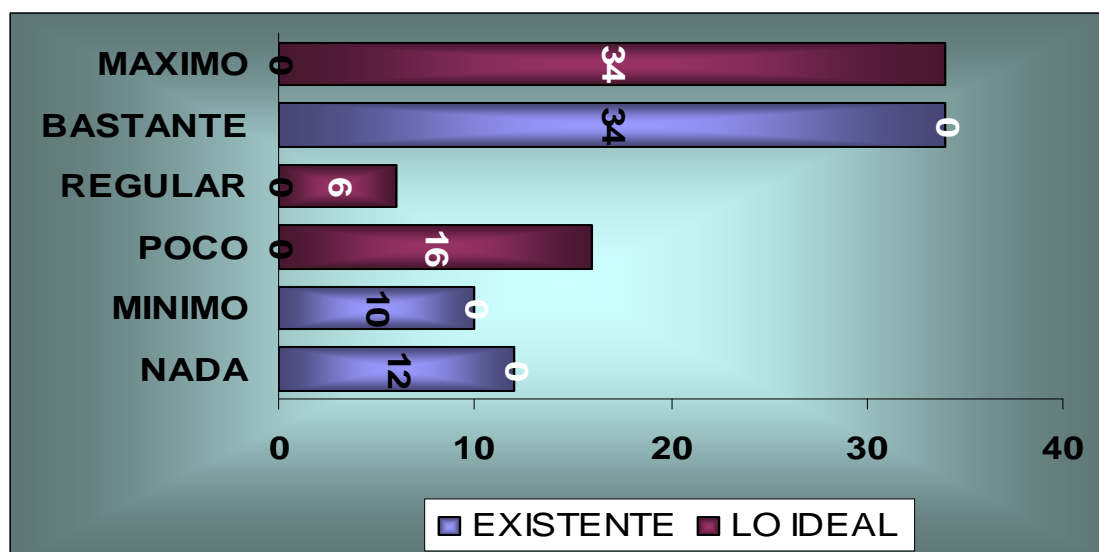
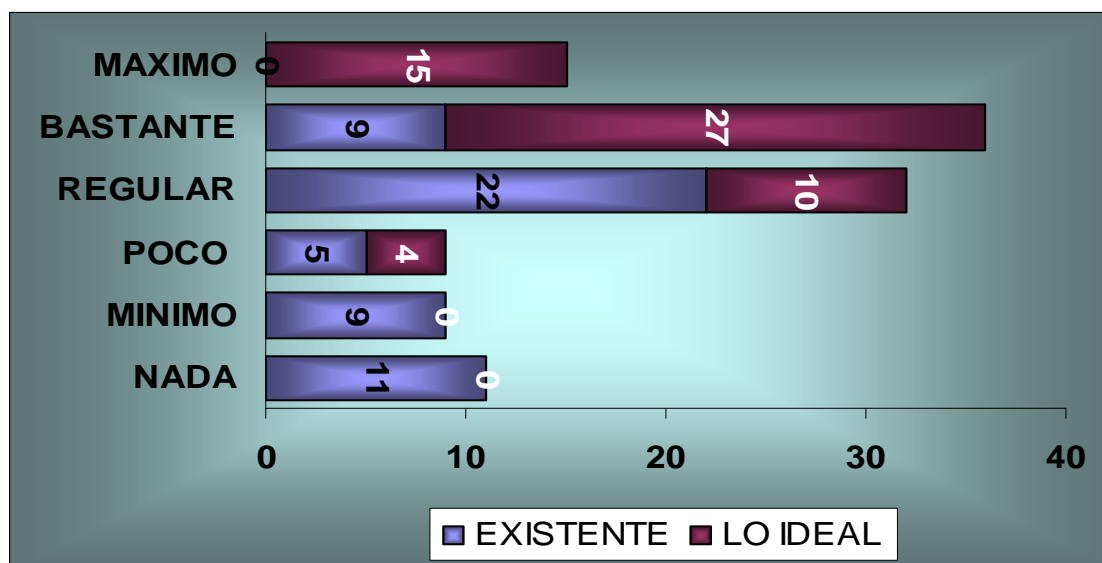


Figura 3

Lo apreciado que es mi empleo, (reactivo 3) con una frecuencia de 27 en lo ideal (bastante), y una puntuación mínima de 22 en lo existente (regular).

LO APRECIADO QUE ES MI EMPLEO.



Lo apreciado que es mi empleo, (planta 2) con una frecuencia de 34 en lo existente (regular), y una puntuación mínima de 12 en lo ideal (regular).

LO APRECIADO QUE ES MI EMPLEO

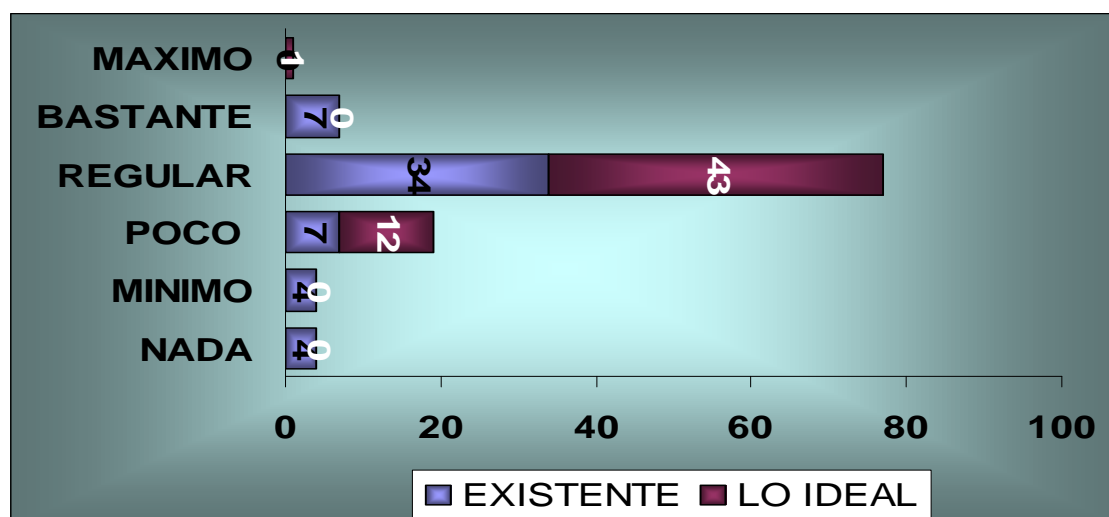
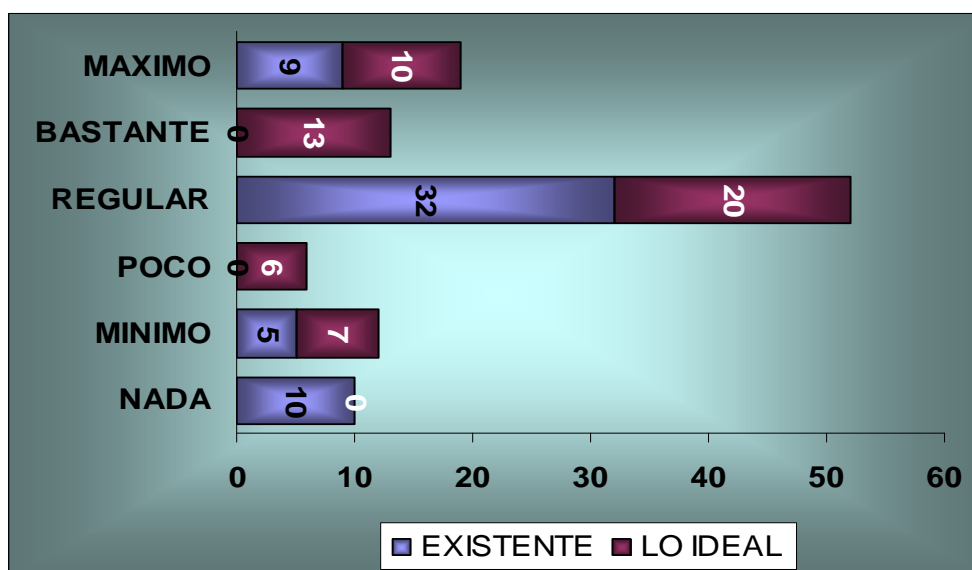


Figura 4

El agrado que siento hacia mi trabajo, (reactivo 4) con una frecuencia de 32 en existente (regular), y una puntuación mínima de 20 en lo ideal (regular).

EL AGRADO QUE SIENTO HACIA MI TRABAJO



El agrado que siento hacia mi trabajo, (planta 2) con una frecuencia de 42 en existente (regular), y una puntuación mínima de 6 en lo ideal (mínimo, poco, regular).

EL AGRADO QUE SIENTO HACIA MI TRABAJO

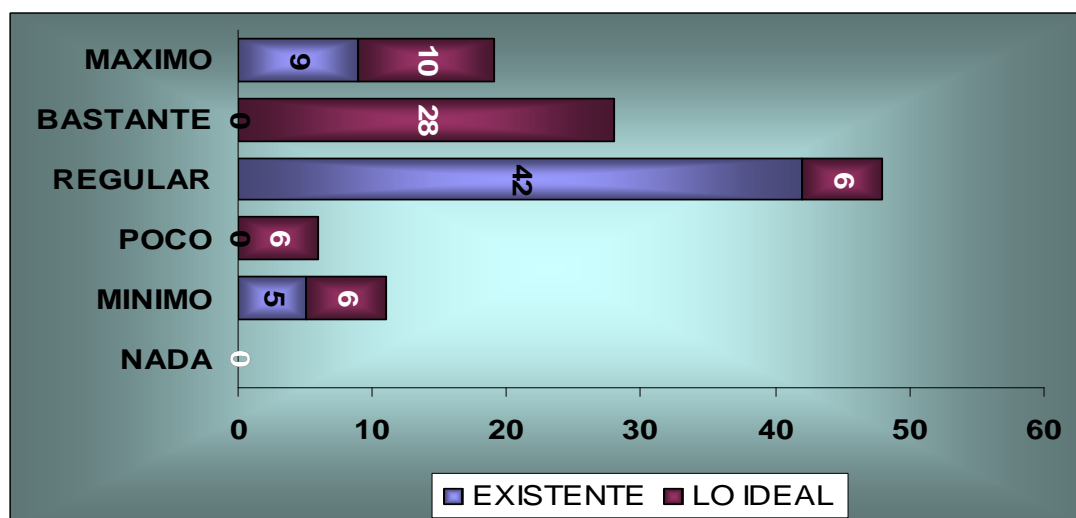
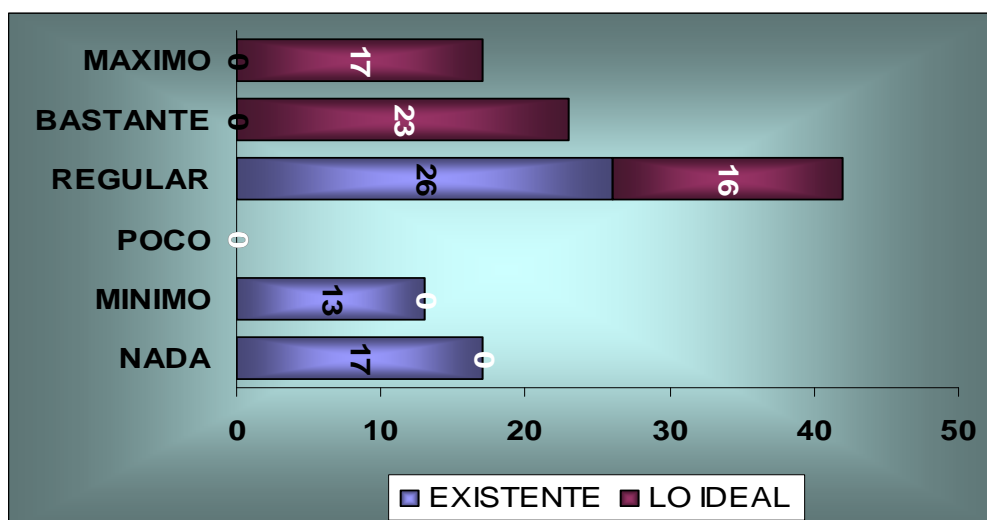


Figura 5

El control de actividades que tengo en mi puesto, (reactivo 5) con una frecuencia de 26 en existente (regular), y una puntuación mínima de 23 en lo ideal (bastante).

EL CONTROL DE ACTIVIDADES QUE TENGO EN EL PUESTO.



El control de actividades que tengo en mi puesto, (planta 2) con una frecuencia de 23 en existente (bastante), y una puntuación mínima de 4 en lo ideal (regular).

EL CONTROL DE ACTIVIDADES QUE TENGO EN EL PUESTO.

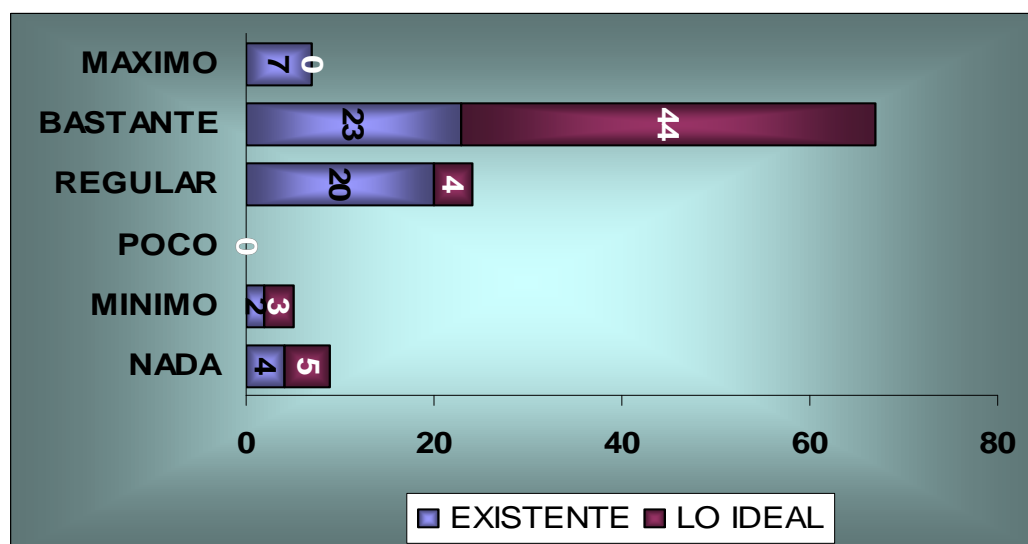
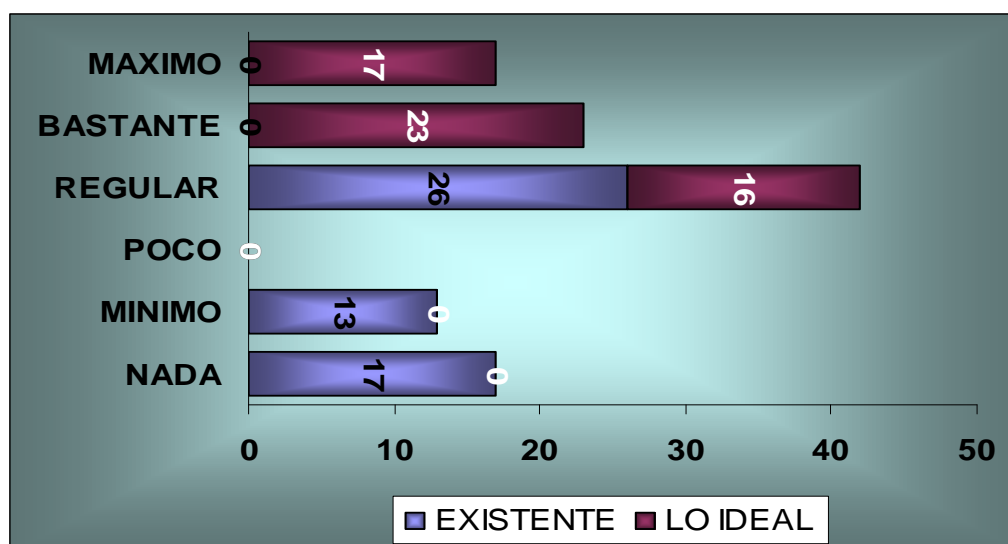


Figura 6

La seguridad en mi empleo, (reactivo 6) con una frecuencia de 26 en existente (regular), y una puntuación mínima de 23 en lo ideal (bastante).

LA SEGURIDAD EN MI EMPLEO



La seguridad en mi empleo, (planta 2) con una frecuencia de 26 en existente (regular), y una puntuación mínima de 16 en lo ideal (regular).

LA SEGURIDAD EN MI EMPLEO

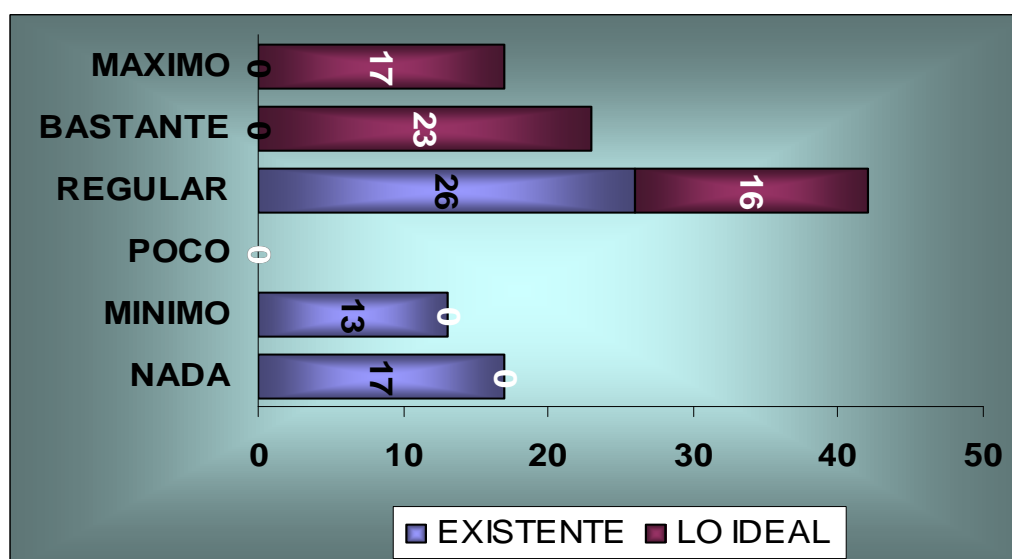
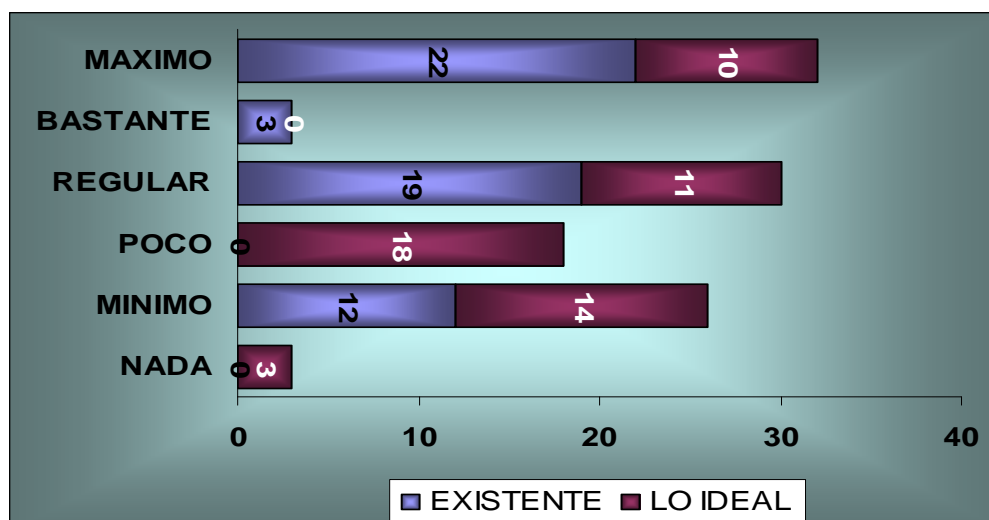


Figura 7

La oportunidad de hacer cosas diferentes de vez en cuando, (reactivo 7) con una frecuencia de 22 en existente (máximo), y una puntuación mínima de 18 en lo ideal (poco).

OPORTUNIDAD DE HACER COSAS DIFERENTES



La oportunidad de hacer cosas diferentes de vez en cuando, (planta 2) con una frecuencia de 45 en existente (bastante), y una puntuación mínima de 3 en lo ideal (poco, máximo).

OPORTUNIDAD DE HACER COSAS DIFERENTES

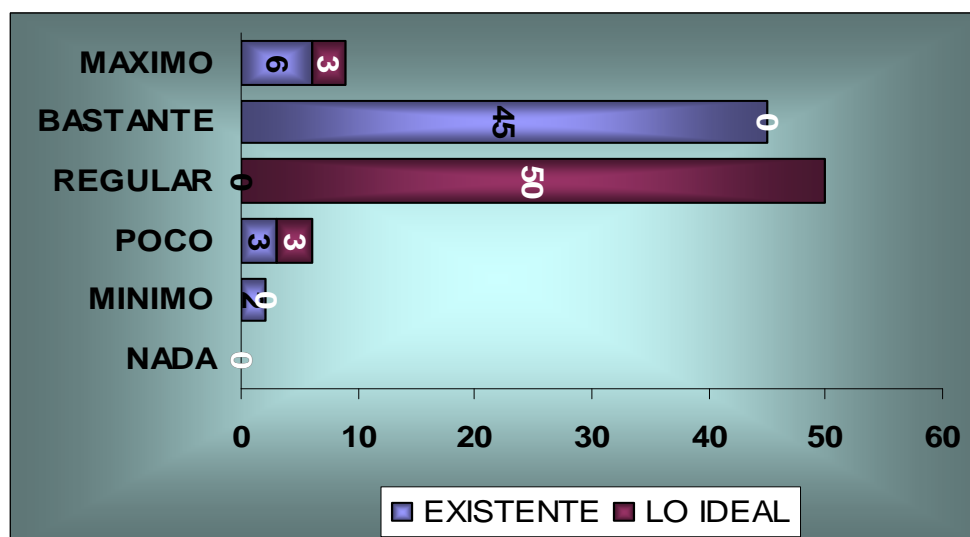
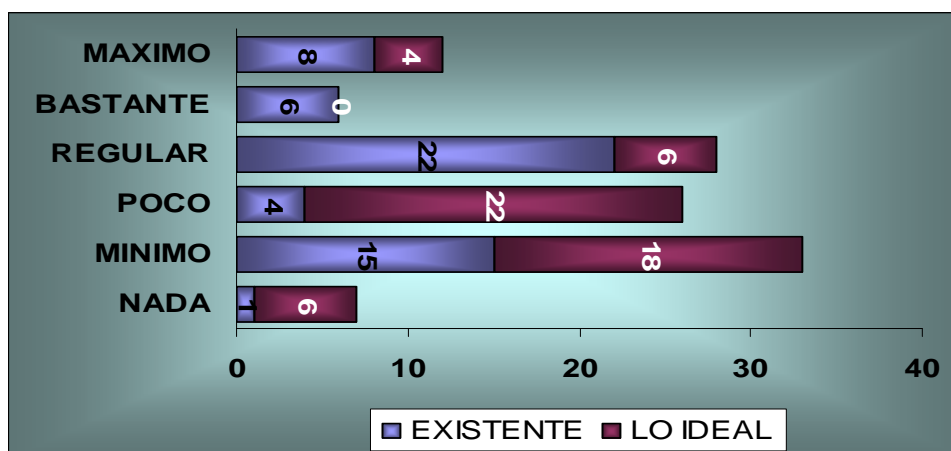


Figura 8

Lo placentero de las condiciones de trabajo, (reactivo 8) con una frecuencia de 22 en existente (regular), y una puntuación de 22 en lo ideal (poco).

LO PLACENTERO DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO.



Lo placentero de las condiciones de trabajo, (planta 2) con una frecuencia de 30 en existente (regular), y una puntuación de 2 en lo ideal (mínimo).

LO PLACENTERO DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO.

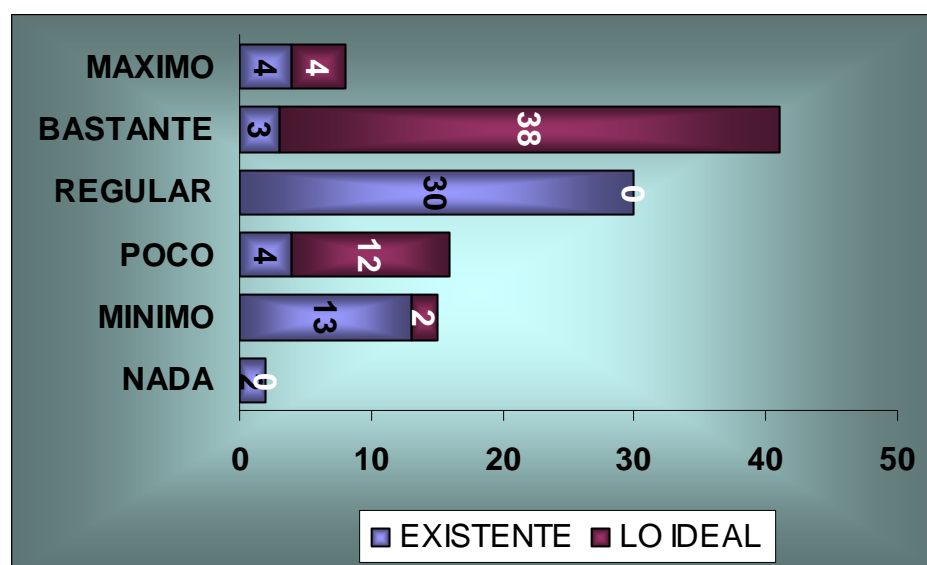
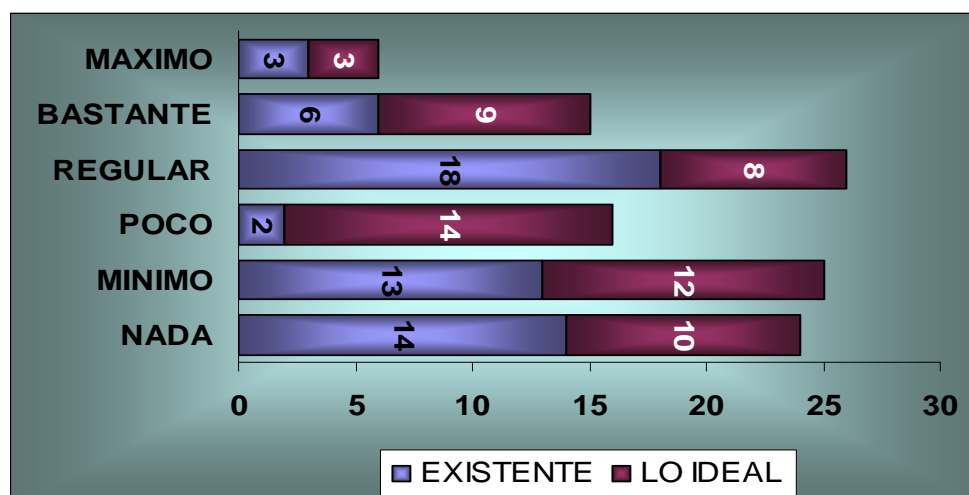


Figura 9

El valor que le da la Empresa al empleado, (reactivo 9) con una frecuencia de 18 en existente (regular), y una puntuación mínima de 14 en lo ideal (poco).

EL VALOR QUE LE DA LA EMPRESA AL EMPLEADO



El valor que le da la Empresa al empleado, (planta 2) con una frecuencia de 43 en existente (regular), y una puntuación mínima de 1 en lo ideal (nada).

EL VALOR QUE LE DA LA EMPRESA AL EMPLEADO

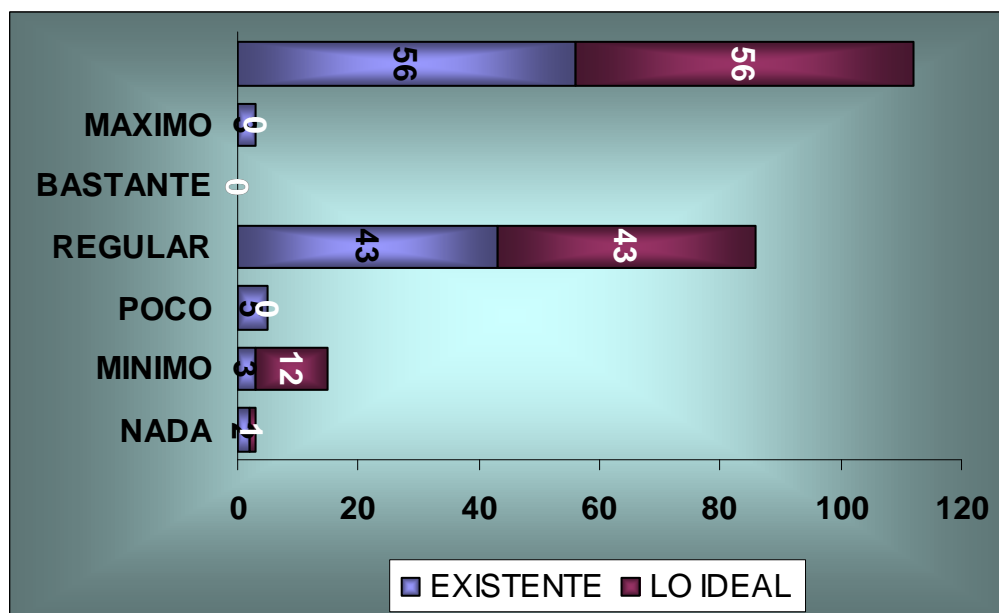
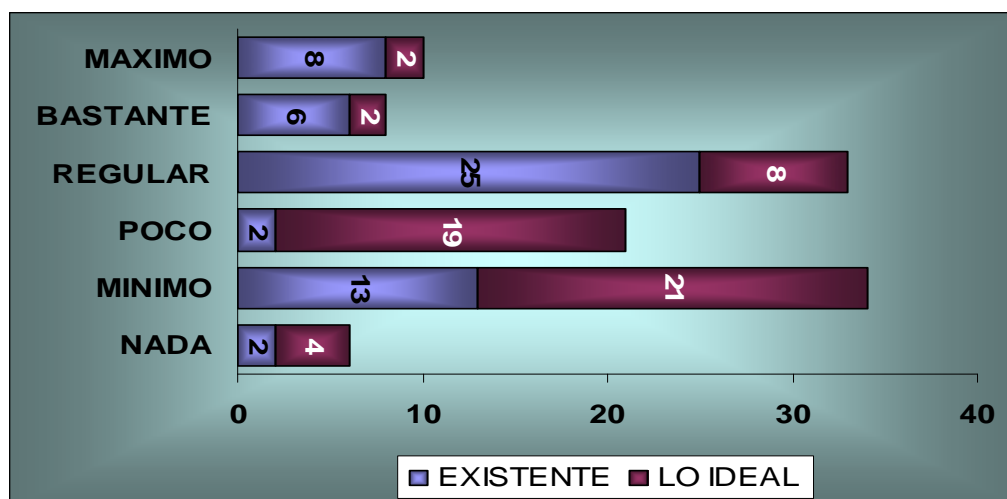


Figura 10

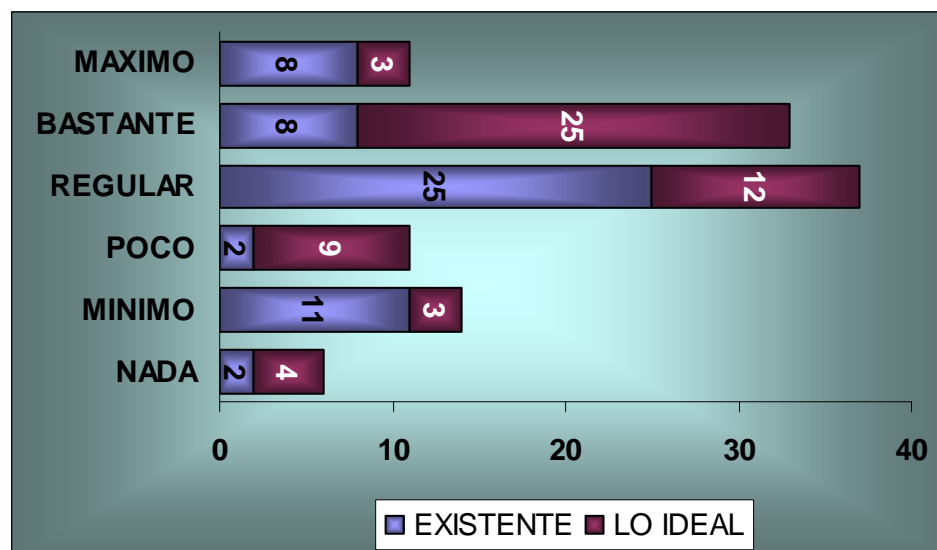
Mis intereses en el puesto, (reactivo 10) con una frecuencia de 25 en existente (regular), y una puntuación mínima de 21 en lo ideal (mínimo).

MIS INTERÉSES EN EL PUESTO.



Mis intereses en el puesto, (planta 2) con una frecuencia de 25 en existente (regular), y una puntuación mínima de 3 en lo ideal (mínimo, nada).

MIS INTERÉSES EN EL PUESTO.



La gráfica comparativa entre lo que en la Empresa existe (de acuerdo a los puntos descritos en el cuestionario de satisfacción) y lo ideal, para que los trabajadores se sintieran satisfecho, representados en la Tabla 1.

LO EXISTENTE VS. LO IDEAL EN LA PLANTA DE COLORADAS.

	EXISTENTE	IDEAL
• El agrado que siento hacia mi trabajo	32	20
• Oportunidad de mejorar, Cooperación entre compañeros de actividad de seguridad empleo	26	23
• Mis intereses en el puesto	25	21
• Lo placentero de las condiciones de trabajo	22	22
• Lo apreciado que es mi empleo	22	27
• La oportunidad de hacer cosas diferentes de vez en cuando.	22	18
• El valor que le da la empresa al empleado	18	14

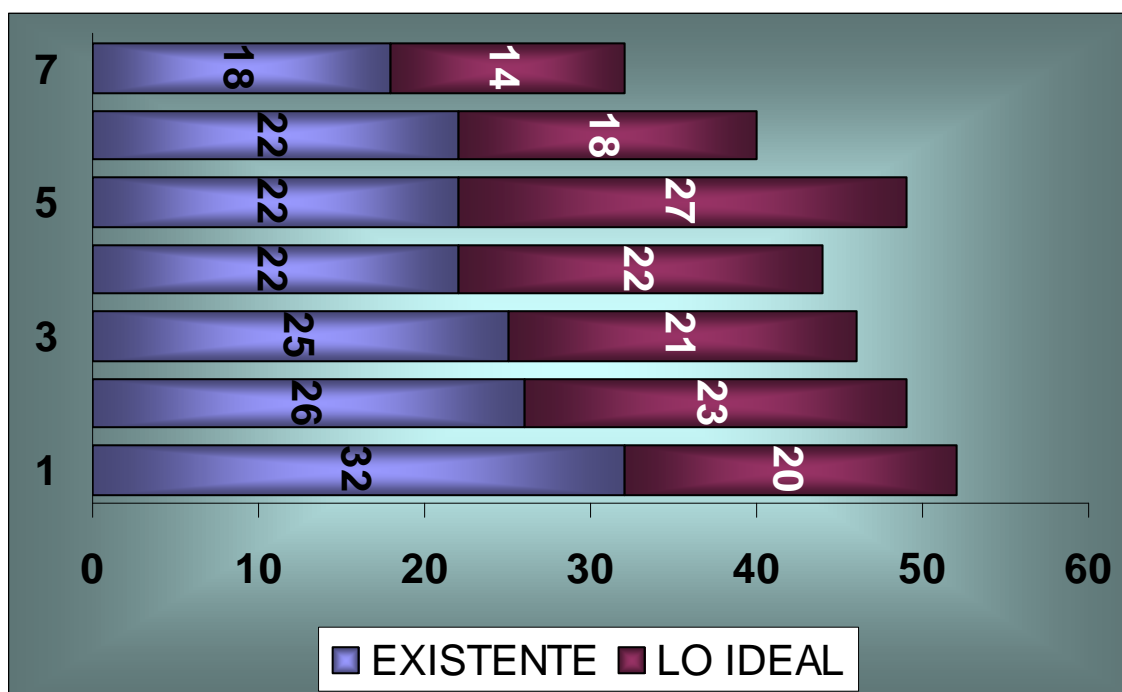
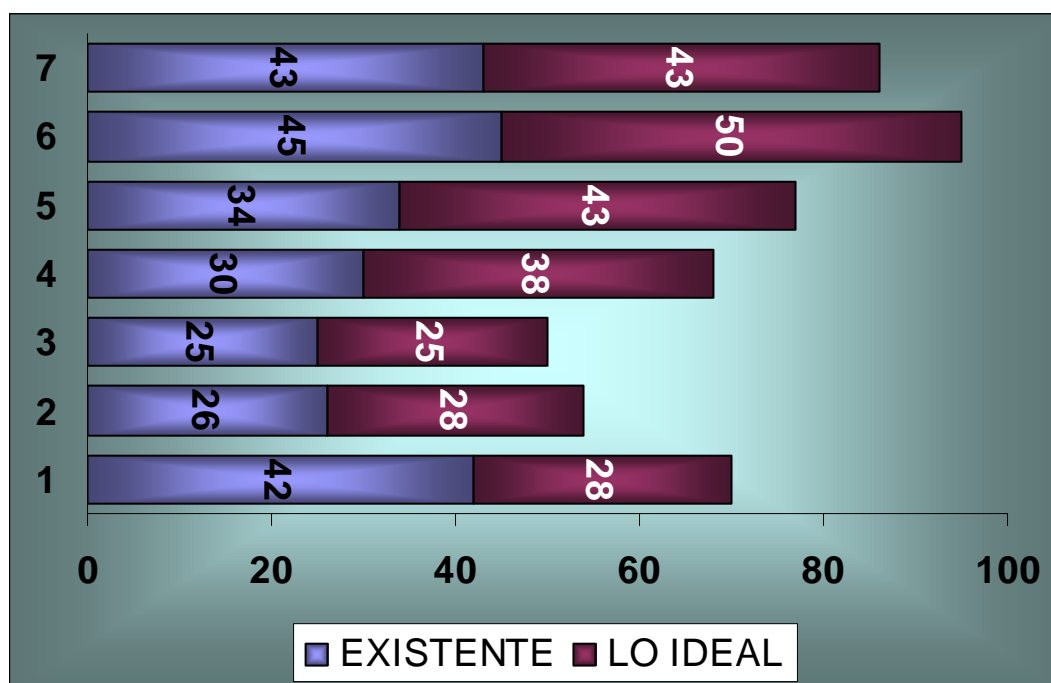


Tabla 2

LO EXISTENTE VS. LO IDEAL EN LA PLANTA DE TIZIMIN.

	EXISTENTE	IDEAL
• El agrado que siento hacia mi trabajo	42	28
• Oportunidad de mejorar, Cooperación entre compañeros de actividad de seguridad empleo	26	28
• Mis intereses en el puesto	25	25
• Lo placentero de las condiciones de trabajo	30	38
• Lo apreciado que es mi empleo	34	43
• La oportunidad de hacer cosas diferentes de vez en cuando.	45	50
• El valor que le da la empresa al empleado	43	43



El índice de rotación del departamento de tráfico y embarque se representa en la siguiente tabla; es importante mencionar que el índice que se tomara en cuenta para fines de comparación con el estudio es el del año de 2007 que es el año en el que se realizaron los cuestionarios.

Tabla 3

Año	Índice de rotación
2004	9.35
2005	8.35
2006	8.46
2007	9.04

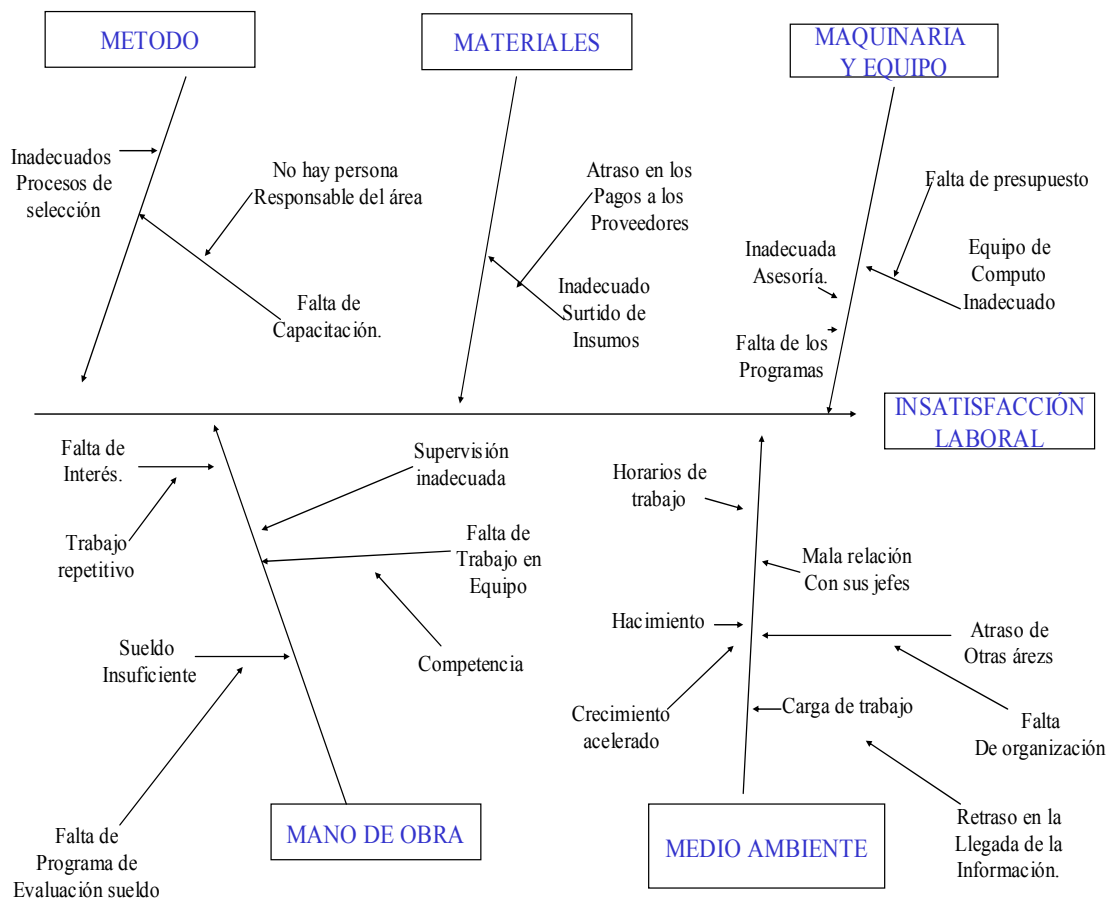
Tabla 4

2007					
PERIODO	INICIO	FINAL	INGRESOS	SALIDAS	ÍNDICE ROTAC
ENE	170	168	7	9	4.73
FEB	168	165	10	13	6.91
MAR	165	169	17	13	8.98
ABRIL	169	168	21	22	12.76
MAYO	168	158	16	26	12.88
JUN	158	155	12	15	8.63
JUL	155	157	20	18	12.18
AGO	157	152	11	16	8.74
SEP	152	155	19	16	11.40
OCT	155	157	15	13	8.97
NOV	157	159	16	14	9.49
DIC	159	162	6	3	2.80
					9.04

CAPÍTULO V

Se describen las discusiones, conclusiones y recomendaciones propuestas, así como las referencias y el apéndice utilizado.

Para el proceso de análisis de información se elaboró el diagrama de Ishikawa para determinar las posibles causas que pudiesen estar influyendo en la satisfacción laboral.



Los resultados indican que los jefes consideran como una de las principales causas de la insatisfacción laboral (en resumen planta 1 y 2) el aspecto de mano de obra intensiva con operaciones repetitivas, salarios deficientes y una falta de interés notoria siendo estas las causas que más frecuentemente se enunciaron, quedando también indicando el área del medio ambiente, y que eran conscientes de que ciertas situaciones ajenas al departamento (tales como horarios de trabajo) podrían estar influyendo en los trabajadores.

DISCUSIÓN

Teoría vs. Resultados.

En la teoría de la satisfacción laboral, las motivaciones dirigen la conducta de las personas y provocan acciones que producen satisfacción. Koontz, (1988), señala que la motivación hace referencia al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o una meta y que la satisfacción se refiere en cambio al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo, la motivación implica un impulso hacia un resultado, mientras que la satisfacción es el resultado ya experimentado, el factor fundamental para que los trabajadores estuvieran o no satisfechos es la motivación, al parecer carece de dicha satisfacción, ya que no existe hay cierto agrado hacia su trabajo, según datos obtenidos en el análisis del cuestionario de satisfacción. Maslow en el año 1992, Morín, (1980) fue uno de los primeros teóricos en formular una teoría sobre la motivación, la cual sustituyó una de las primeras bases para los posteriores estudios acerca de la satisfacción Koontz, (1988) señala que Maslow concibió las necesidades humanas bajo la forma de una jerarquía, la cual va de abajo hacia arriba y concluyó que una vez que se encuentren satisfechas una serie de necesidades, estas dejan de fungir como motivadores. Las cinco necesidades que Maslow identificó en 1922, Robbins, (1998) son: las fisiológicas: las seguridad, las sociales, las de estima y las de autorrealización, sobre las cuales el individuo va ascendiendo a medida que satisface alguna de estas necesidades y aún cuando no existe alguna necesidad que pueda ser satisfecha del todo, cuando se está sustancialmente satisfecha se prosigue a otro nivel, como el individuo va ascendiendo a medida que satisface alguna de estas necesidades, al ver las gráficas obtenidas, el trabajador siente que no hay oportunidad de mejorar, por lo tanto no puede pasar al siguiente nivel para satisfacer sus necesidades.. Existe una gran

similitud con la teoría existencia, relación y satisfacción Alderfer (1969). Gordon, (1997) señala que las necesidades insatisfechas motivan a la persona. Señala además que la satisfacción de las necesidades de orden superior hace que aumente la importancia de las mismas y que si alguna circunstancia el individuo veía frustrado la posibilidad de satisfacer una necesidad de orden superior, entonces haría que el individuo volviese a una de orden inferior.

McClelland, (1961) sostuvo en su teoría de las necesidades sobre la motivación que los factores motivaciones son de tipo grupal y cultural, identificó la necesidad de logro, como factor que influía en el éxito de las organizaciones, dado que cualquier empresa organizada y cada departamento dentro de ella representan grupos de individuos que trabajan para alcanzar metas conjuntas, la necesidad de logro se hace importante, en los resultados del cuestionario aplicado, los resultados arrojan que no hay tanta cooperación entre los compañeros en el renglón que dice lo existente en planta.

Herzberg, (1959), en Ardovin, Bustos, Gayó y Jarpa, (2000) plantea que existe dos tipos de factores motivacionales, en su teoría de los factores de Herzberg, un primer grupo, extrínsecos al trabajo mismo, denominados de higiene y manutención, entre los que podrán enumerarse: el tipo de supervisión, las remuneraciones, las relaciones humanas y las condiciones físicas y un segundo grupo, intrínseco de logro personal, promoción, reconocimiento y trabajo interesante, en los resultados presentados en la prueba aparece que no existe el valor al empleado , y por lo tanto tampoco existe intereses en el puesto. Frederich Herzerg en su teoría de la aproximación bifactorial se basa en la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y que su actividad hacia su trabajo bien puede determinar el éxito o el fracaso del individuo, en los resultados indican que los jefes consideran como una de las principales causas de la insatisfacción laboral, el aspecto de

mano de obra intensiva con operaciones repetitivas, salarios deficientes, aquí podríamos citar la teoría de la satisfacción del salario “los sueldos o salarios, son incentivos y gratificaciones que los empleados reciben a cambio de su labor, varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados”, aunado a una falta de interés notoria siendo estas una de las causas que más frecuentemente se enunciaron, con respecto a este renglón se puede mencionar a la teoría de la discrepancia , que fue elaborada por Locke , (1969,1976,1984), 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 la persona. Locke, (1976) 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 por Locke como la forma con que experimenta la obtención o la frustración de un valor dado (1976). Locke, (1974, 1976) 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., en la teoría de los eventos situaciones, Quartein, MacAfee y Glassman, (1992) mantienen que la satisfacción laboral está determinada por dos factores denominadas características situaciones y eventos situacionales. Las características situaciones son las facetas laborales que la persona tienen a evaluar antes de aceptar el puesto, tales como la paga, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, la política de la compañía y la supervisión, esta información es comunicada antes de ocupar el puesto. Los eventos situacionales son facetas laborales que no tienden a ser preevaluadas, sino que ocurren una vez que el trabajador ocupa el puesto, a menudo no son esperadas por él y

pueden causar sorpresa al individuo. Las características situaciones pueden ser fácilmente categorizadas, mientras que los eventos situaciones son específicos de cada situación. Como puede verse, esta teoría asume que la satisfacción laboral es resultado de las respuestas emocionales ante la situación con la que se encuentra la persona en su organización. Los jefes también indican que el área del medio ambiente era parte de la insatisfacción laboral, y que eran conscientes de ciertas situaciones ajenas al departamento, tales como los horarios de trabajo podrían estar influyendo en los trabajadores, las siguientes teorías hacen énfasis a los resultados descritos, teoría del ajuste del trabajo, desarrollada por Davis, Ebgland y Lofquist, 1964, Davis, Lofquist, (1968) Davis (1994) este modelo ha sido calificado como una de las teorías más completas del cumplimiento de necesidades y valores, señala que la base de la misma es el concepto de correspondencia entre el individuo y el ambiente, en este caso el ambiente laboral, el mantenimiento de esta correspondencia es un proceso continuo y dinámico que deriva en la satisfacción laboral, Hulen, (1966) en su teoría del grupo de referencia social, se basa en que los empleados toman como marco de referencia para evaluar su trabajo las normas y valores de un grupo de referencia y las características socioeconómicas de la comunidad en que labora, son estas influencias en las que se realizarán apreciaciones que determinarán el grado de satisfacción.

CONCLUSIONES

Esta investigación ha tenido como propósito la determinación la satisfacción laboral y su influencia en la rotación de personal en una empresa extractiva ubicada en Yucatán y con ello lograr identificar y elaborar acciones de cambio dirigidas hacia el mejoramiento del clima laboral y por consiguiente lograr mejoras en las personas que integran dicha organización.

En lo referente a la hipótesis de investigación:

La satisfacción laboral influye en la rotación del personal es aceptada ya que se pudo constatar que no existe una gran satisfacción en el trabajo y que el índice de rotación de personal es mas alto (9.04) en el año de 2007, que en el 2006 (8.46) con lo que se podría decir que se rota casi la totalidad del personal por año, es decir, que un gran número de personal de la planta productiva del departamento de tráfico y embarque cambia año con año.

El presente diagnóstico establece acciones de cambio dirigida a crear condiciones que permitan incrementar la satisfacción laboral de los trabajadores, desde una perspectiva humanística.

Recordado a Robbins, (1998) se realizan las observaciones en tres niveles.

- Nivel individual. Se identificó que los trabajadores del área de tráfico y embarques de la planta 1 buscan primordialmente que su trabajo sea apreciado, por parte de sus superiores, así como contar con la oportunidad de mejorar y tener control en actividades que se tienen en el puesto, así como la seguridad en su empleo, ya que esta se manifestó como una de las posibles causas de insatisfacción.

- Nivel de grupo. Los trabajadores señalaron que la cooperación entre compañeros de trabajo es regular. Por otra parte los jefes consideran importante el valor que la empresa le da al empleado y la seguridad que esta les proporciona. Cabe señalar que en el análisis realizado con los jefes del área remarcaron el hecho de que consideran que gran parte del problema es que no sienten gran agrado hacia su trabajo, lo que ocasiona que no haya trabajo en equipo y que por ende no puedan concluir con el trabajo en los tiempos estipulados para los mismos. Otro factor a señalar que los jefes en general consideran que por la carga de sus funciones no le dan la supervisión requerida al trabajo realizado en el área, señalando también que los trabajadores no procuran mantener buenas relaciones con ellos, comentario principalmente mencionado por el gerente de planta, ya que generalmente no cumplen con el trabajo como debiese de ser, así que por razones como esas había que extender los horarios de trabajo.
- Nivel organizacional. Se encontró que no se está cumpliendo todos los principios enunciados por la organización, ya que aunque uno de ellos señala que busca proporcionar a sus trabajadores, un ambiente seguro y agradable de trabajo, junto el reconocimiento que se merecen, para que de esa forma logren desarrollar al máximo sus potenciales, esto no se está cumpliendo o cuando menos es la percepción que tienen los trabajadores del área de tráfico y embarques, situación que se manifiesta en los resultados obtenidos en el análisis de los instrumentos. Otro factor identificable a este nivel y que concuerda con los presentados por los jefes, es que no se le está otorgando la suficiente capacitación y oportunidad de participación a los trabajadores, lo cual puede estar interfiriendo con otro de los principios de la

misma: la búsqueda de mejora continua. Esta situación se observa, aún cuando la organización realiza círculos de calidad para incrementar los beneficios productivos de la misma, ya que se hace a un lado a los empleados y se olvidan del aspecto humano de la organización, lo que ha ocasionado que describieran este tipo de actividades como una pérdida de tiempo y un aumento de obligaciones en lugar de un aumento de beneficios, por tal razón se puede observar que parte de la visión que se tienen propuesto la organización no se está cumpliendo y esto puede repercutir en las demás áreas que abarca la misma.

Otro factor al cual no se le está prestando atención, es que la organización tiene centrado todo su interés en el aspecto productivo en menoscabo del apoyo en el desarrollo profesional de su personal, para que puedan alcanzar sus objetivos.

- ◆ A nivel externo: Se presenta las siguientes situaciones: la organización actualmente se encuentra posicionada como una de las empresas productoras con más prestigio a nivel nacional, por tal razón tiene encauzado su interés en procurar un mejor servicio al cliente, llegando a dar algunos obsequios al momento de entregarles el producto, mientras que los trabajadores sienten que se encuentran relegados, hasta con respecto a sus instalaciones y condiciones físicas. Esta situación ha originado que los trabajadores mantengan una postura de insatisfacción hacia las condiciones de su área de trabajo. Otro factor que manifiesta en este nivel es que la organización con motivo de su status en el estado ha procurado cambiar su tecnología y procesos, mediante el uso de nuevos procedimientos, para realizar las operaciones de envasado y producción del departamento, con detrimento en la satisfacción de los trabajadores, ya que consideran que dichos procesos no simplificaron su trabajo debido a las fallas que presenta, lo que

ha ocasionado que tengan que realizar el trabajo dos veces, producir más con el proceso antiguo como con el nuevo.

Un último factor a considerar en este nivel es la organización de la estructura organizacional. Se abarca a este nivel debido a que a causas externas han ocasionado que la estructura se encuentre distribuida de esta forma. En primer lugar es necesario señalar que debido a que la organización cuenta con otra planta (planta 2), el organigrama cambió. Las principales situaciones que resaltan en la estructura, se da en el hecho de que aunque exista básicamente los mismos puestos en ambas plantas, se han creado y establecido las subdirecciones, de acuerdo a como el ambiente se los solicitaba, es decir, que se puede observar por ejemplo que aún cuando en planta 2 se cuenta con la subdirección de comercialización, la cual debería tener bajo su cargo las gerencias de producción, esto no sucede así, ya que en planta 2 existe una gerencia que no está bajo el cargo de la subdirección de producción, puesto que los directivos de la organización consideran que esta gerencia no tiene por que tomar decisiones, puesto que ellos se encuentran al alcance del gerente.

Recomendaciones.

Se presenta la siguiente propuesta de acciones de cambio dirigidas hacia la secuencia del desarrollo organizacional mediante la estimulación de actitudes positivas hacia el trabajo y así favorecer el incremento de la satisfacción laboral de los trabajadores.

A nivel individual:

- Generar estrategias, implementaciones de juntas mensuales, talleres, cursos, programas visuales que concienticen el valor que tiene su trabajo, y la trascendencia del mismo hacia el exterior, el cual permitan que cada trabajador se responsabilice y

comprometa para cumplir con el trabajo asignado en los tiempos y forma establecida para los mismos.

- Establecer un programa que permita que los trabajadores mantengan un estado de colaboración con los miembros de otras áreas, con las cuales estén en continua interacción por el uso y recopilación de datos para su trabajo.
- Generar mecanismos que permitan que los trabajadores asistan con puntualidad a su trabajo, para evitar quedarse en horarios posteriores a los establecidos, creando incentivos de puntualidad mensual, con listado de nombres a la vista de todo el personal, así como la implementación de la política de descuentos por cada 3er retardo, teniendo como margen 15 minutos después del horario de entrada.
- Desarrollar un programa que coadyuve a que los trabajadores se comprometen a asistir a todos los cursos, talleres o pláticas que se les asigne en los días y horarios establecidos. En la cual se otorgará diplomas a nivel curricular, y reconocimiento a través del Gerente de Recursos humanos por parte de la Empresa.
- Implementar un programa para lograr que los trabajadores participen activamente en las actividades realizadas en la organización, como actividades sociales, círculos de control de calidad y equipos de trabajo

A nivel grupal:

- Fomentar el trabajo en equipo.
- Asegurarse que los jefes proporcionen retroalimentación de trabajo realizado en el departamento, cada 15 días.
- Preparar un programa para que los jefes reciban capacitación en cuanto a relaciones humanas.

- Delimitar las funciones de cada autoridad con respecto al departamento en cuestión, para evitar las dobles instrucciones, detallando las descripciones de cada puesto.
- Enfatizar la importancia del reconocimiento de las tareas realizadas en el grupo.
- Establecer programas de incentivos al desempeño en equipo.
- Delimitar la estructura y funciones del grupo de trabajo.
- Proporcionar a los jefes formación y retroalimentación de su papel como líderes.
- Establecer los métodos y procedimientos que se utilizarán para llevar a cabo las responsabilidades del departamento.
- Proporcionar al equipo de trabajo la delimitación clara de sus funciones, con la descripción detallada y por escrito de cada una de sus actividades dentro del puesto de trabajo.
- Mejorar el nivel de comunicación entre jefes y trabajadores, proporcionando cursos y/o talleres que faciliten el desarrollo de la cohesión de grupo.

A nivel organizacional:

- Proporcionar cursos de inducción a todos los trabajadores para fomentar la identificación con la organización.
- Establecer las reglas y políticas que serán vigentes en la organización con respecto a la estructura jerárquica y horarios de trabajo.
- Las autoridades apliquen congruentemente las disposiciones y políticas vigentes en la organización.
- Realizar un análisis y actualización de la misión, visión y valores de la organización para fomentar la congruencia entre lo que se dice que se debe hacer y lo que se

hace, para adaptarlo a las exigencias actuales de la organización, publicándolos y poniéndolos a la vista de cada departamento, así como la firma de conocimiento del personal.

- Reestructurar el organigrama de la Empresa para proporcionar claridad en cuanto a los niveles jerárquicos existentes y evitar las instrucciones dobles.

A nivel externo:

- Realizar estudios de sueldo vigentes en el medio circundante para procurar a los empleados una adecuada calidad de vida.
- Realizar un sondeo de servicios, de acuerdo a las necesidades de la organización para evitar las compras programadas que entorpezcan el desarrollo de la organización.
- Verificar las condiciones existentes en el exterior en cuanto a la competencia y estrategias que debe de seguir la organización, por medio del análisis del FODA.

Estas acciones de cambio se proponen a partir de la información encontrada durante el transcurso de la intervención y se hace necesario señalar que pueden existir otras variables encubiertas que pueden estar influyendo en el problema, las cuales por las disposiciones del curso y la brevedad de la intervención realizada, han quedado ocultas a la vista del consultor, señalando lo anterior se hace preciso dar seguimiento al modelo Robbins propuesto, en particular para esta organización.

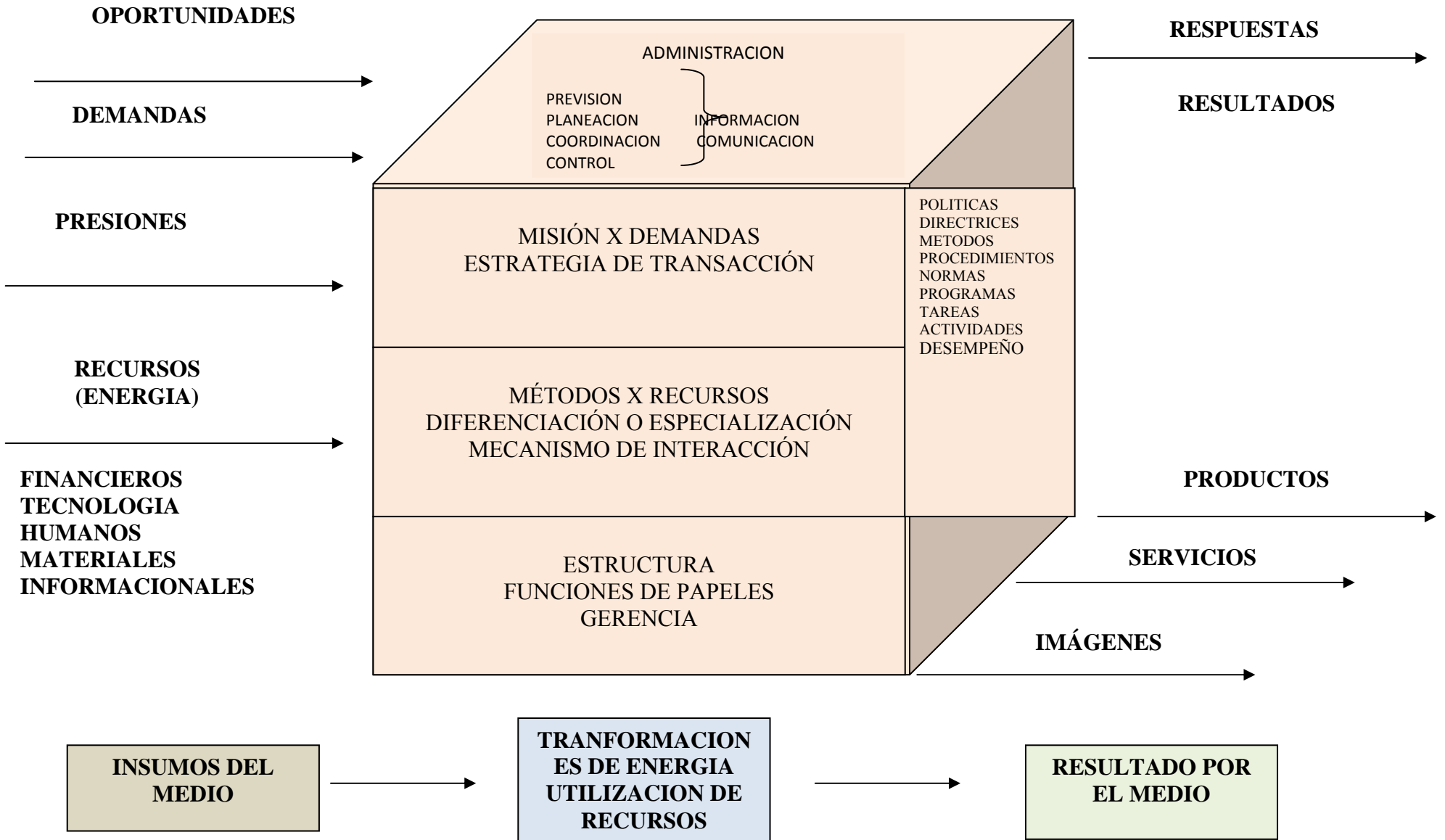
REFERENCIAS

- Arias Galicia, F. y Heredia Espinosa, V.(1999). Administración de recursos humanos para el ato desempeño (5ª ed.) México: Trillas.
- Brehm y Brechau (2007). El impacto en la Cultura y el Desempeño de la Organización por la Formación de Expectativas y el Cumplimiento de Acuerdos en las Relaciones de Trabajo (Tesis Doctoral) México: Universidad La Salle.
- Barnaval, W.K (1968). Administración de personal de recursos humanos (5ª. Ed.) México: McGraw Hill
- Chiavenato. I. (2000). Administración de recursos humanos (5ª. Ed.) Colombia: McGraw Hill Interamericana.
- Cortada, N. (2000) Técnicas Psicológicas de evaluación y exploración (1era. Ed.) México: Editorial Trillas.
- Cameron Kim and Whetter David (1983). Some conclusions about organizational effectiveness, en organizational effectiveness, a comparison of multiple models. New York. Editorial. Academia Press.
- Campbell J.P. (1977). On the nature of organizational effectiveness. Ed. Jossey-Bass. San Francisco.
- Chiavenato, (1994-2000) i. Administración de recursos humanos. México. Editorial McGraw Hill, 2ª edición.
- Davis, K. (1989). El comportamiento humano en el trabajo (6ta. Ed.). España: McGraw Hill.
- De la Cerda Gastélum José, “Desarrollo de habilidades directrices para el mejoramiento de la competitividad”, Management Today en español, año XXIV núm. 6 1998:16-22.
- De Faria (2000). Desarrollo organizacional. Enfoque integral. México: Limusa.
- Dawes M. Robyn, Fundamentos y Técnicas de Medición de actitudes, México 1983:4-10, 29, 44.
- Dunham B. Rondall & Smith J. Frank, Salud organizacional: Análisis y diagnóstico interno, Editorial Trillas, México 1985:19
- French, W. y Bell, C.H. (1985). Desarrollo organizacional: aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización (5ª.ed.) México: Prentice Hall.
- Farmer-Richman. (1965). Comparative management and economic progress. New York Editorial Richard D.
- Gordon, J.R (1997). Comportamiento organizacional (5ª ed.) México: Prentice Hall.
- Guillén, G.C. Y. Guil, B.T. (2000). Psicología del trabajo para las relaciones laborales. España: McGraw Hill.
- Hall, R.H. (1996). Organizaciones, estructuras, procesos y resultados (6ta ed.). España: Prentice Hall.
- Haller, G. (1971) Psicología industrial. Barcelona: Martínez Roca.
- Harris, J. (1980). Administración de recursos humanos: México: Limusa

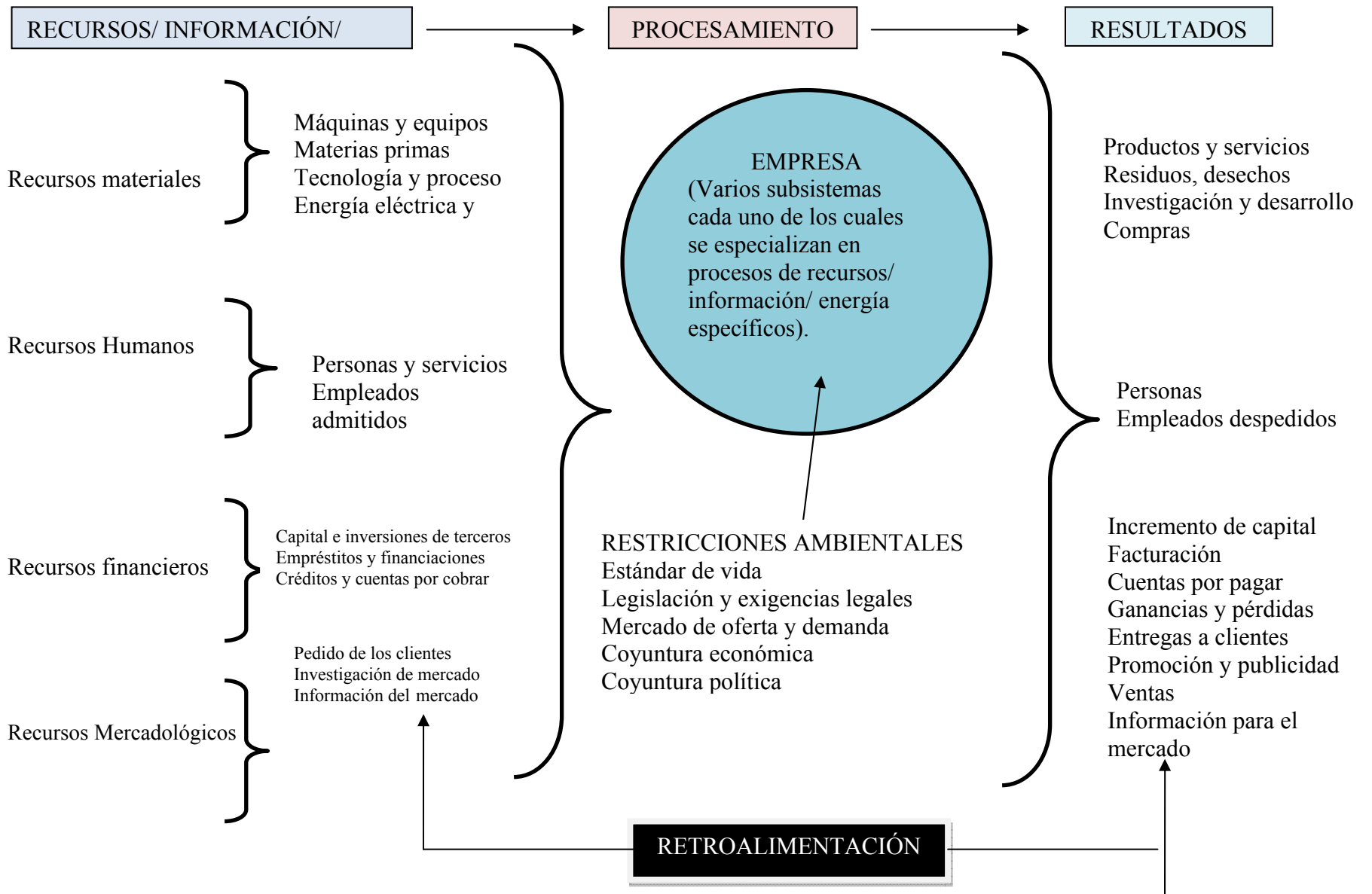
- Hall Richard (1996). An examination of the Blau-Scott and Etzioni typologies. Editorial Administrative science quarterly. New York
- Jonson J, V. (1988) Workplace social support, and cardiovascular disease, New York, N.Y.
- Koontz, H. y Wehrich, H. (1998). Administración (11va ed.) México : McGraw-Hill
- Karasek R., T (1990). Stress, productivity and the reconstruction of working life. New York, NY.
- Kieth David. (1993) Comportamiento humano en el trabajo. México. Editorial McGraw Hill. 8ª Edición.
- Martínez González José Vili. *Los modelos de efectividad organizacional y el estilo de personalidad tipo A en directivos mexicanos. (Un estudio en el Valle de México)*. Tesis de Doctorado. México. 2001.
- Maslow, Abraham Harold, (1991). Motivación y Personalidad. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Maier, R.F. (1975). Psicología industrial (6ed). Madrid: Rialp.
- Morin, P. (1980) Alta dirección en recursos humanos (10, p. 13-24). Buenos Aires: Dunop.
- Muñoz, G.J (1991). Introducción a la administración (2da. Ed.)
- Münch Galindo Lourdes & García Martínez José, Fundamentos de administración, Editorial Trillas, México 1991.
- Muñoz S.B. “Cambio de cultura: diagnostico e implementación”, Alta Dirección, núm. 143 enero-febrero/1989:21-27.
- Ordoñez O. Miguel, “El papel de la dirección de Recursos Humanos, ante la resistencia al cambio”, Alta Dirección, núm. 143, enero-febrero/1980:47-53.
- Peter R. S (1997) Work stress absence, and hypertension in middle managers, New York
- Rodríguez, A. (1986) Psicología Social México: Editorial Trillas
- Robbins, S.P. y Coulter, M (2000). Administración (6ta. Ed.) México : Prentice Hall
- Robbins, S.P. (1998). Comportamiento organizacional (8ed). México. Prentice Hall.
- Schultz, D.P. (1985). Psicología Industrial (3ed.) México: McGraw-Hill.
- Stoner, James y otros (1996). Manual de Prácticas de Psicología Organizacional.
- Strauss, G. y Sayles, L.E. (1981). Personal. Problemas humanos de la administración (4ª. Ed.). México: Prentice Hall.
- Sherman, A. y Bohlander, G. administración de los recursos humanos. editorial Iberoamérica.
- Tiffin, J. y McCormick, E. (1959). Psicología industrial. México: Diana
- Werther, W.B. y Davis, K (2001). Administración de personal de recursos humanos (5a ed.). México: McGraw-Hill.
- Taboada Novelo Angel A., “El líder plus”, Management Today en español, año XXIV núm. 7 julio de 1998:15-17.

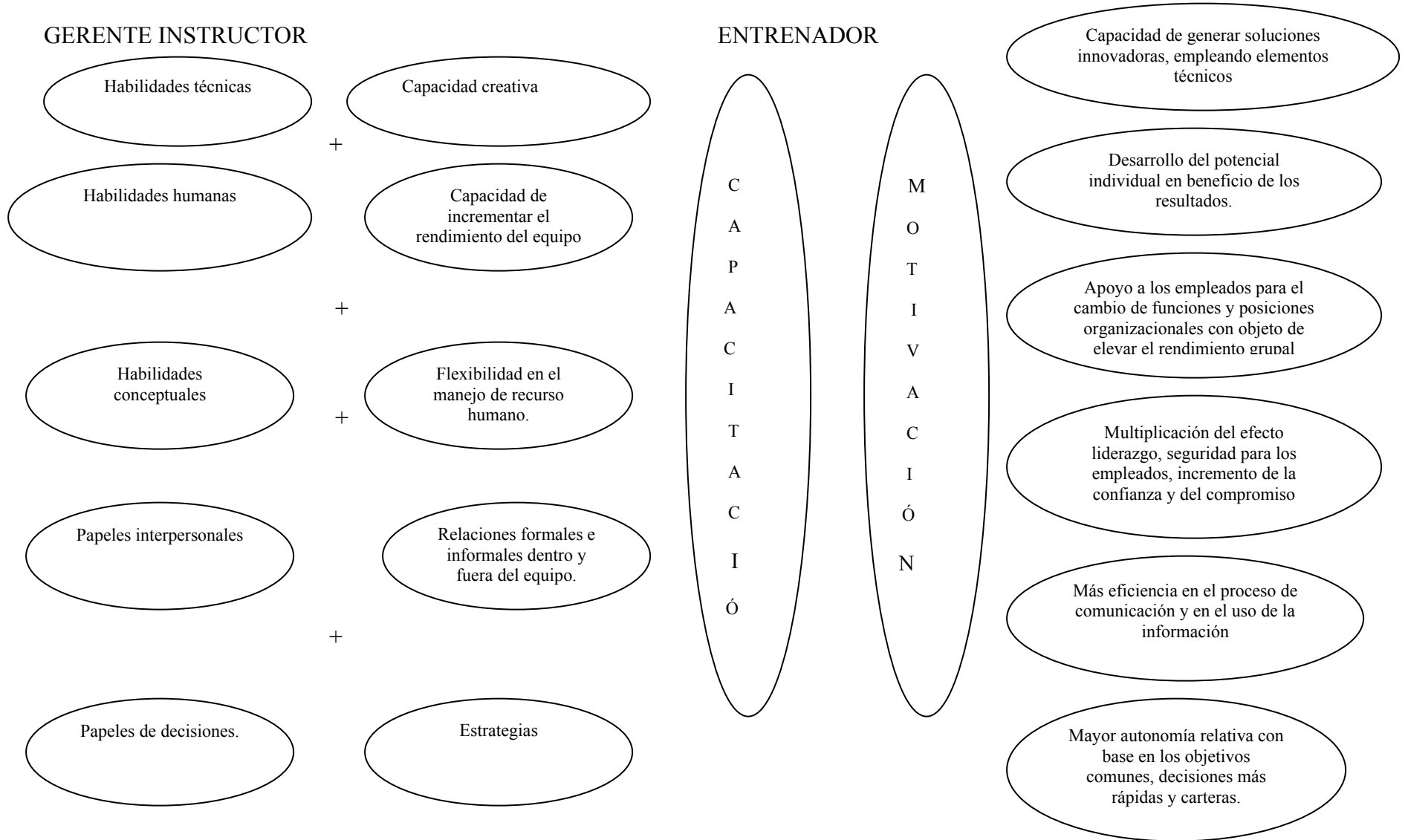
- Teoría de la Satisfacción de Hawthorne, fuente Shutz 1985, fundamentos de la Administración, 1996.
- Weber Max. (2000). “Estructuras de autoridad y la actividad organizacional con base en las relaciones de autoridad”. México. Editorial McGraw Hill.
- Watson Gandy, C.D.T., “The effect of new technology on people in physical distribution”, Int. J. Phis. Dist. & Mat. Mgmt., vol. 16 núm. 7, 1986:22-30
- Zabriskie, N. & Hullmantel A., “Implementing Strategies for Human Resources”, Long Range Planning vol.22, núm. 2, 1989:70-77.

APÉNDICES

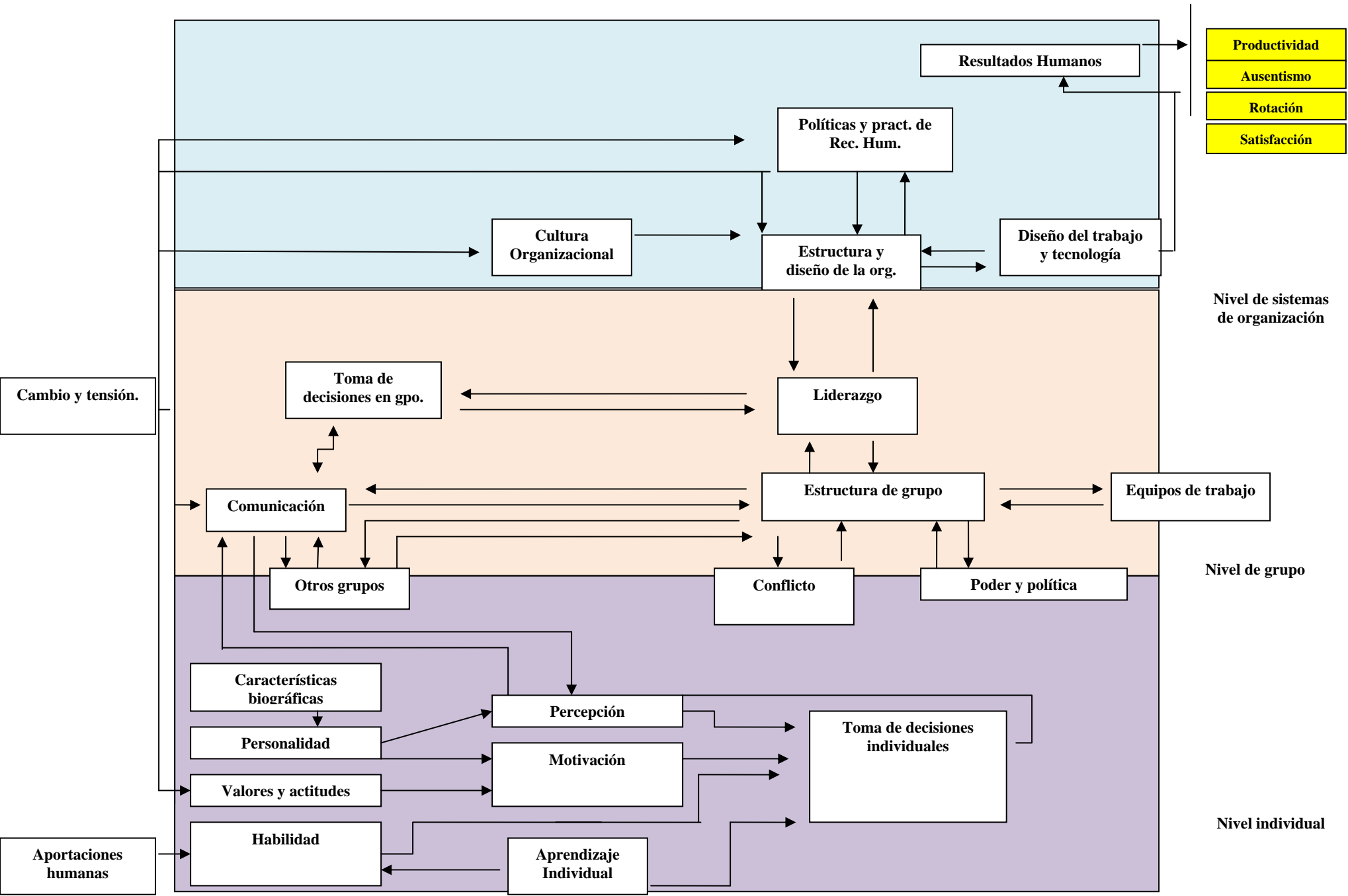


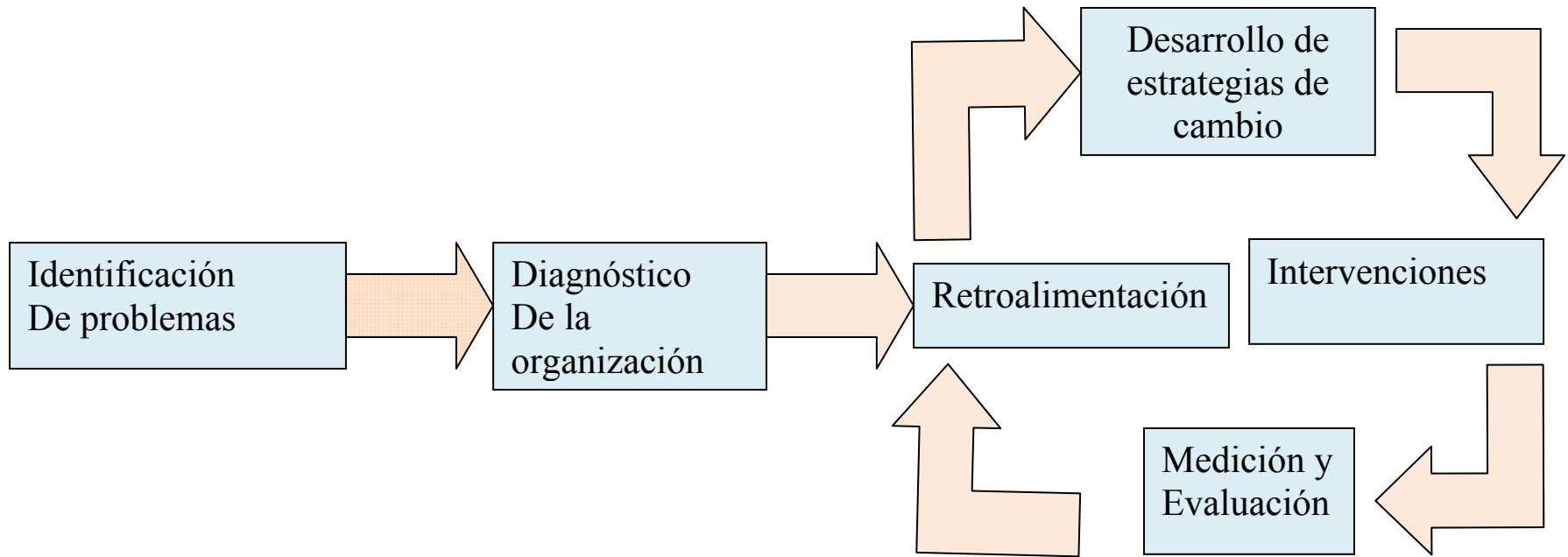
Apéndice A. Modelo de sistema abierto. Transacción organización x medio



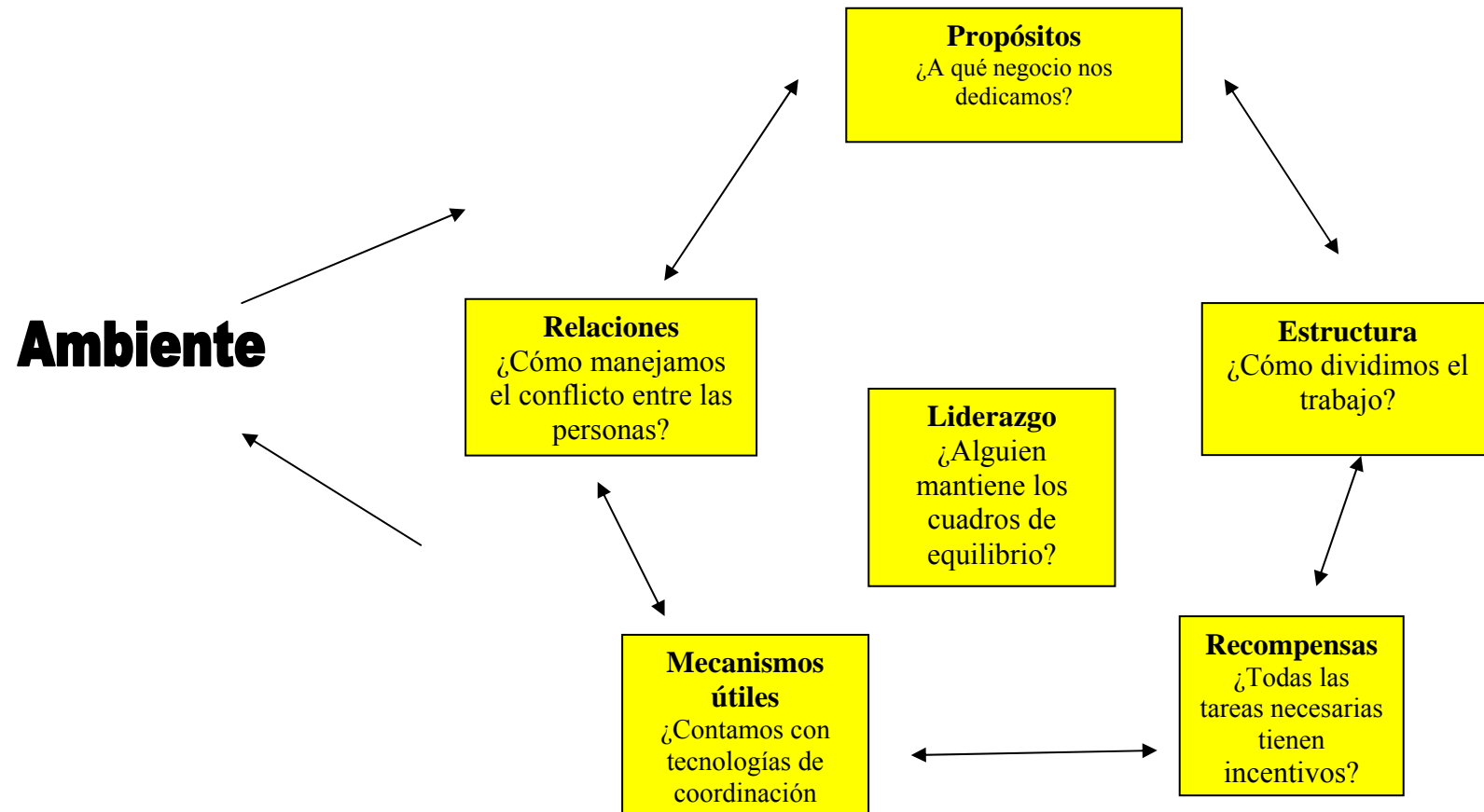


Apéndice C. Modelo Socioeconómico de Tavistock





Apéndice E. Modelo del proceso del desarrollo organizacional



Apéndice F. Modelo de los seis cuadros

1	PROCESO DE ENTRADA
2	REALIZAR PREDIAGNÓSTICO CON INFORMACIÓN DE NECESIDADES SENTIDAS EN GENERAL POR EL CLIENTE
3	REALIZAR HIPÓTESIS PRELIMINAR, VERIFICARLA CON EL CLIENTE, RECOLECTAR INFORMACIÓN ADICIONAL
4	DISEÑAR EL ESQUEMA PARA RECOPIRAR INFORMACIÓN VÁLIDA
5	RECOLECTAR DATOS Y ORGANIZAR LA INFORMACIÓN
6	EFFECTUAR DIAGNÓSTICO CONJUNTO CLIENTE- CONSULTOR
7	ESTABLECIMIENTO CONJUNTO DE OBJETIVO DE CAMBIO
8	PLANIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN
9	FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE CAMBIO
10	IMPLANTACIÓN
11	ESTABILIZACIÓN DEL CAMBIO
12	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Apéndice H. Instrumento de satisfacción Laboral

EDAD _____ SEXO: Masculino () Femenino ()

SITUACION DE PAREJA: Soltera () Casada () divorciada ()

GRADOS DE ESTUDIOS: Primaria () Secundaria () Prepa o equivalente ()
Licenciatura ()

TIEMPO DE TRABAJAR EN LA EMPRESA: () Años () meses

PUESTO:

El propósito de este cuestionario es darle a usted la oportunidad de expresar cómo se siente acerca de su trabajo actual.

Con base a sus respuestas y la de otras personas como Usted esperamos entender mejor los aspectos que a la gente le gustan y le disgustan de su trabajo.

En las páginas siguientes Usted encontrará enunciados, los cuales se acompañan de 3 preguntas cada uno, que tratan sobre: A) lo que existe B) lo ideal y C) la importancia que tiene para Usted el enunciado, los cuales tendrá que responder encerrando en un círculo el número que refleje mejor lo que cree que existe en su trabajo, siendo el número 0 Nada y el número 5 Máximo como lo indica la siguiente escala:

De antemano agradezco su amable colaboración.

0 1 2 3 4 5

Nada	Mínimo	Poco	Regular	Bastante	Máximo

1. La oportunidad de mejorar en esta empresa

A)¿Cuánta hay ahora?	0	1	2	3	4	5
B)¿Cuánta debería de haber?	0	1	2	3	4	5
C)¿Qué tan importante es para mí?	0	1	2	3	4	5

2. La cooperación entre compañeros de trabajo

A)¿Cuánto hay ahora?	0	1	2	3	4	5
B)¿Cuánto debería de haber?	0	1	2	3	4	5
C)¿Qué tan importante es para mí?	0	1	2	3	4	5

3. Lo apreciado que es mi empleo

A)¿Cuánto hay ahora?	0	1	2	3	4	5
B)¿Cuánto debería de haber?	0	1	2	3	4	5
C)¿Qué tan importante es para mí?	0	1	2	3	4	5

4. El agrado que siento hacia mi trabajo

A)¿Cuánta hay ahora?	0	1	2	3	4	5
B)¿Cuánta debería de haber?	0	1	2	3	4	5
C)¿Qué tan importante es para mí?	0	1	2	3	4	5

5. El control de las actividades que tengo en mi puesto

A)¿Cuánto hay ahora?	0	1	2	3	4	5
B)¿Cuánto debería de haber?	0	1	2	3	4	5
C)¿Qué tan importante es para mí?	0	1	2	3	4	5

6. La seguridad en mi empleo

A)¿Cuánto hay ahora?	0	1	2	3	4	5
B)¿Cuánto debería de haber?	0	1	2	3	4	5
C)¿Qué tan importante es para mí?	0	1	2	3	4	5

Lo que creo sobre:**7. La oportunidad de hacer cosas diferentes de vez en cuando**

A)¿Cuánta hay ahora?	0	1	2	3	4	5
----------------------	---	---	---	---	---	---

B)¿Cuánta debería de haber?	0	1	2	3	4	5
-----------------------------	---	---	---	---	---	---

C)¿Qué tan importante es para mí?	0	1	2	3	4	5
-----------------------------------	---	---	---	---	---	---

8. Lo placentero de las condiciones de trabajo

A)¿Cuánta hay ahora?	0	1	2	3	4	5
----------------------	---	---	---	---	---	---

B)¿Cuánta debería de haber?	0	1	2	3	4	5
-----------------------------	---	---	---	---	---	---

C)¿Qué tan importante es para mí?	0	1	2	3	4	5
-----------------------------------	---	---	---	---	---	---

9. El valor que le da la empresa al empleado

A)¿Cuánto hay ahora?	0	1	2	3	4	5
----------------------	---	---	---	---	---	---

B)¿Cuánto debería de haber?	0	1	2	3	4	5
-----------------------------	---	---	---	---	---	---

C)¿Qué tan importante es para mí?	0	1	2	3	4	5
-----------------------------------	---	---	---	---	---	---

10. Mis intereses en el puesto

A)¿Cuánto hay ahora?	0	1	2	3	4	5
----------------------	---	---	---	---	---	---

B)¿Cuánto debería de haber?	0	1	2	3	4	5
-----------------------------	---	---	---	---	---	---

C)¿Qué tan importante es para mí?	0	1	2	3	4	5
-----------------------------------	---	---	---	---	---	---