



Casa Abierta al Tiempo

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

Unidad: Iztapalapa

División: Ciencias Sociales y Humanidades

Carrera: Administración

Materia: Seminario de Investigación

Título: Relación de la satisfacción con la monotonía y los incentivos económicos de los trabajadores administrativos de la UAM Iztapalapa

Fecha: Mexico, D.F. Julio de 1998

Alumnos: Mora Garcia Aideé y Guillen Corona Eduardo

Matricula: 94322991 y 94321218

Asesor: Miguel Angel Rosado Chauvet

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

IZTAPALAPA

C. S. H.

RELACION DE LA SATISFACCION CON LA MONOTONIA Y LOS
INCENTIVOS ECONOMICOS DE LOS TRABAJADORES
ADMINISTRATIVOS DE LA UAM IZTAPALAPA.

Trabajo en Administracion

MORA GARCIA AIDEE

GUILLEN CORONA EDUARDO



ASESORADOS POR: MIGUEL ANGEL ROSADO CHAUVET

MEXICO, D.F. JULIO DE 1998

INDICE

Primera parte del estudio

Administración de recursos

humanos	3
Concepto	3
Origen	3
Objetivo	4
Funciones	4
Teorías de contenido	6
Jerarquía de necesidades de Maslow	6
Teoría de dos factores	8
Teoría de procesos	13
Establecimiento de metas	13
Estudio de la OIT	20
Diferencias individuales de la motivación	24
Satisfacción en el trabajo	26
Características personales relacionadas con la satisfacción en el empleo	28
El sexo	29
La edad	29
La inteligencia	30

La experiencia	31
Adaptación personal	32
Factores de situación relacionados con la satisfacción en el empleo	34
El pago	34
La seguridad del empleo	35
Participación y reconocimiento personal	36
Horas y condiciones de trabajo	37
Posición profesional	38
La supervisión	39
Aumento de la satisfacción en el empleo	40
Sistemas de incentivos	42
Planes individuales de incentivos	42
Planteamiento del problema	52
Planteamiento de la hipótesis	52
Definición de variables	53
Control de variables extrañas	54
Método	55
Sujetos	55
Instrumento	56
Procedimiento	57
Estadística	59

Resultados	60
Análisis de los resultados	63
Conclusiones	77
Bibliografía	81

En este estudio se pretende investigar qué tipo de incentivos son de mayor importancia para los trabajadores administrativos de la Universidad Autónoma Metropolitana unidad Iztapalapa. Además busca conocer si los trabajadores administrativos experimentan satisfacción al realizar sus labores y si ésta tiene alguna relación con el tipo de incentivo que reciben.

En este sentido, nuestra suposición general es que los trabajadores administrativos de la UAM - I se sienten más satisfechos al realizar su trabajo, si se les permite tomar decisiones y si su tarea no es rutinaria.

Para desarrollar el estudio, primeramente, se presenta el marco teórico en el cual se sustenta la investigación; después se plantea el problema y las hipótesis formalmente y se definen operacionalmente; en seguida se describe a los sujetos que participaron en el experimento.

Posteriormente se explica el tipo de instrumento que se utilizó y el procedimiento que se siguió para aplicarlo.

En la sección correspondiente a los resultados se presentan los datos que arrojó el análisis estadístico, en forma gráfica; e inmediatamente, se prosigue a la interpretación de dichos

resultados, concluyendo que la satisfacción de los trabajadores administrativos de la U.A.M - I está más relacionada con las tareas desafiantes, creativas y en las que pueden tomar decisiones, que con los incentivos económicos que reciben.

Este estudio es de interés particular porque pretende conocer que factores del trabajo son más importantes para los trabajadores en términos de satisfacción o insatisfacción en el empleo. Ya que de esta forma se podrá saber con mayor precisión qué busca el trabajador en el medio ambiente organizacional y qué insatisfacciones es probable que resulten en conducta defensiva.

Muchos autores dicen que las personas trabajan por muchas razones entre las cuales se encuentran el adquirir algo, el lograr, el crear, el ganarse el respeto, socializar y dominar. Para el administrador de empresas es importante conocer las razones por las cuales la gente trabaja debido a que si se logra descubrir eso, entonces tendrá mas certidumbre en lo que motiva a la gente para trabajar bien, lo que la hace sentirse satisfecha con su trabajo y lo que la hace crecer como ser humano. Y es que en la actualidad la organización se debe preocupar por el desarrollo integral de sus trabajadores y además tratar de obtenerlo.

Además es importante que los administradores sepan qué buscan los empleados desde el momento en el que los seleccionan

para saber si la empresa puede dárselos y entonces contratarlos. Ya que el entrenamiento de nuevos empleados y el tiempo perdido pueden costar grandes cantidades de dinero a las empresas. De esta forma el mantenimiento de la satisfacción en sus trabajadores será algo que redunde en su propio beneficio.

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

CONCEPTO

La administración de recursos humanos es una parte de la administración que se encarga de la utilización de las energías humanas: intelectuales y físicas, para un adecuado aprovisionamiento, aplicación, mantenimiento y desarrollo de las personas dentro de las organizaciones.

ORIGEN

La administración de recursos humanos surge con el crecimiento de las organizaciones y con la complejidad de las tareas, es la consecuencia de poner en manos de expertos las actividades organizacionales que involucran el manejo de personal y dejar de improvisar ésta área.

Durante mucho tiempo la administración de recursos humanos sirvió de enlace entre la organización y las personas, encargándose solamente de transmitir las exigencias y

retribuciones de la organización a los empleados y llevar un control de los recursos disponibles. Pero con la rápida industrialización esta situación sufrió un cambio, y ahora su objetivo se dirige a desarrollar los recursos humanos, adecuarlos a la tecnología y a crear las condiciones necesarias para retenerlos en la organización.

OBJETIVO

El objetivo de la administración de recursos humanos se centra en mantener a las personas en la organización trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable, a la vez que la organización permite a las personas que colaboren con ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados con el trabajo.

FUNCIONES

Reclutamiento

Selección de personal

Contratación individual y colectiva

Inducción

Integración, promoción y transferencia

Prestaciones al personal

Pago de salarios

Capacitación y desarrollo

Compensaciones suplementarias

Servicios médicos

Motivación al personal

Su objetivo es desarrollar formas de mejorar las actitudes del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones obrero-patronales y la calidad del personal.

El trabajo es un medio para lograr la satisfacción y permitir el máximo desarrollo personal y social.

Seguridad e higiene industrial

Relaciones con el sindicato

Análisis de puestos

Valuación de puestos

Calificación de méritos

TEORIAS DE CONTENIDO.

Dentro de las teorías de contenido tenemos: la jerarquía de necesidades de Maslow y la teoría de dos factores.

JERARQUIA DE NECESIDADES DE MASLOW.

Maslow citado por Bittel,R.Lester(1992) destacó las necesidades básicas concibiéndolas organizadas en diferentes clases jerárquicas, con las más apremiantes al principio y las más complejas al final.

La teoría de Maslow identifico cinco categorías distintas de necesidades: necesidades fisiológicas (para la supervivencia básica), necesidades de seguridad, necesidades sociales (pertenencia a alguien o necesidad de amor), necesidades del ego o de la estima de sí mismo y necesidades de realización de sí mismo.

Las necesidades fisiológicas dirigen la atención de la persona hacia el alimento, la bebida, el aire, el vestido, el albergue; elementos básicos que se requieren para la supervivencia inmediata. Las necesidades de seguridad conllevan aspectos como la seguridad personal, seguro contra enfermedades, protección de salario, planes de retiro, y un ambiente seguro de trabajo. Las

necesidades sociales se satisfacen mediante amistades interpersonales, con membresía en grupos de trabajo. Las necesidades del ego se satisfacen con sentimientos internos de éxito, con el reconocimiento por parte de los superiores y los compañeros, y con el respeto del personal. Las necesidades de autorrealización connotan el sentimiento de que uno ha logrado realizar algún potencial, o ha hecho algo creativo. Los conceptos de logro y de realización de sí mismo parecen muy semejantes. Sin embargo, uno puede llegar a obtener ante los demás sin necesariamente realizar su potencial, o puede utilizar su potencial al máximo y sin embargo no lograr nada.

La necesidad más poderosa es aquella que no está satisfecha aún. El mayor descubrimiento de Maslow fue comprobar que, una vez que se satisface la necesidad no motivara a la persona a un mayor esfuerzo.

Debe advertirse también que la gente, por necesidad, tiende a moverse hacia arriba y hacia abajo de la jerarquía cuando una de sus necesidades se ve amenazada.

Es por eso que, atendiendo a la teoría de Maslow el supervisor que desee generar un mayor esfuerzo tendrá que

remover una necesidad insatisfecha, como el deseo de trabajar con otra gente, si como resultado espera que ese empleado produzca más.

TEORIA DE DOS FACTORES.

Herzberg (1959) citado por Chiavenato (1995) baso su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior). Para Herzberg la motivación de las personas depende de dos factores :

a)Factores higiénicos. Son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; implican las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre los directivos y los empleados, los reglamentos internos y las oportunidades existentes, entre otras. Estos factores constituyen el contexto del cargo. Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado

tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores. La expresión “higiene” refleja con exactitud su carácter preventivo y profiláctico, y muestra que sólo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales que puedan romper con su equilibrio. Cuando esos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, puesto que su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Cuando son precarios producen insatisfacción y se denominan entonces factores de insatisfacción.

La insatisfacción ocurre cuando alguno de los siguientes elementos no se encuentran presentes en el trabajo: buena paga, días de descanso, vacaciones, seguros pagados y pensiones, buenas condiciones laborales y gente con la que congenie para trabajar. Si no están presentes en el lugar de trabajo, un empleado se sentiría insatisfecho y quizá busque trabajo en otro lugar que le proporcione estos factores. Pero el empleado no trabajará más duro sólo porque se le proporcione estos factores. Dicho de otra manera,

un aumento salarial general puede evitar que los empleados renuncien, pero rara vez motivará al empleado a trabajar más.

Los empleados cuando no obtienen satisfacción en su trabajo, su moral baja, las ausencias y los retardos se incrementan y se hace cada vez más difícil obtener su cooperación o introducir los cambios necesarios.

b)Factores motivacionales. Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales. El término motivación encierra sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción, de modo sustancial; cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción, y se denominan factores de satisfacción. Constituyen el contenido del cargo en sí e incluyen:

- ◊Delegación de la responsabilidad.
- ◊Libertad de decidir cómo realizar un trabajo.
- ◊Ascensos.
- ◊Utilización plena de las habilidades personales.
- ◊Formulación de objetivos y evaluación relacionada de éstos.
- ◊Ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente).

Herzberg penso que esos factores del trabajo que proporcionan genuina y positiva motivación, deben ser llamados satisfactores.

En síntesis, la teoría de los factores afirma que:

1. La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo: estos son los llamados factores motivadores.
2. La insatisfacción en el cargo es función del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del cargo: son los llamados factores higiénicos.

La satisfacción plena a un empleado a partir de factores realmente motivantes como un trabajo interesante y que sea un reto real, la utilización de sus capacidades, la oportunidad de hacer algo significativo, reconocimiento de los logros y responsabilidad por su propio trabajo.

Para que exista una mayor dosis de motivación en el cargo, Herzberg propuso el enriquecimiento de las tareas, que consiste en aumentar deliberadamente las responsabilidades, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo.

Howell (1979) señaló que una de las principales clases de necesidad, identificada tanto en la teoría de la jerarquía de necesidades como en la de doble factor, es la de lograr (alcanzar o llevar acabo).

TEORIA DE PROCESOS

ESTABLECIMIENTO DE METAS

Howell (1979) enunció la teoría del establecimiento de metas; el principal proceso cognoscitivo al que apela la teoría del establecimiento de metas para explicar las actitudes en el trabajo y el comportamiento, es la intención consciente. Esto significa exactamente lo que sugiere: las personas se comportan, en cuanto lo permiten las condiciones, directamente de acuerdo con sus propios planes.

Se sienten satisfechas en la medida en que las cosas resultan como ellos lo esperan, o en forma más general, en la medida en que las discrepancias entre su percepción de estados existentes y deseados, y su situación de trabajo, se reduce a un mínimo.

Se ven motivados a trabajar por las metas o las intenciones, mediante las cuales operan todos los incentivos externos. Así, la promesa de un salario mayor influye sobre la ejecución, solamente si una mayor cantidad de dinero ayuda en una u otra forma a las metas del individuo. La ejecución influye mucho en la satisfacción, en virtud del papel que juega en el logro de las metas: una actuación mediocre significa metas incumplidas, y metas incumplidas significan falta de satisfacción. A su vez la experiencia

pasada en cuestión del logro de metas determina en parte el establecimiento actual de metas.

Edwin Locke (1970) citado por Howell (1979) puso a prueba un buen número de hipótesis deducidas de su versión de la teoría.

Sus descubrimientos sugieren los siguientes principios:

1. Si se les da a las personas la oportunidad de escoger el aspecto de la tarea que quieran destacar, en realidad trabajarán mejor sobre esos aspectos que seleccionan;
2. Los individuos trabajan mejor cuando lo hacen en pro de metas "difíciles" que cuando trabajan en pro de metas "fáciles";
3. Cuando incentivos como el dinero o la retoralimentación cambian la actuación, también cambian las metas y las intenciones, pero cuando se controlan las diferencias de intención, los incentivos no tienen ningún efecto;

4. Los individuos reportan satisfacción en su empleo o en su propia ejecución en el mismo grado en que dicho empleo o ejecución responde a sus expectativas.

Víctor H. Vroom (1964) citado por Chiavenato (1995) desarrolló una teoría que se refiere únicamente a la motivación para producir. Con el fin de explicar la motivación para producir, Vroom propuso un modelo de expectativa de la motivación basado en objetivos intermedios y graduales (medios) que conducen a un objetivo final (fines). Según ese modelo, la motivación es un proceso que regula la selección de los comportamientos. El individuo percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento como resultados que representan una cadena de relaciones entre medios y fines. De este modo cuando el individuo busca un resultado intermedio (por ejemplo, elevar la productividad), está en procura de los medios para alcanzar los resultados finales (dinero, beneficios sociales, apoyo del supervisor, ascenso o aceptación del grupo).

Según Vroom, existen tres factores que determinan en cada individuo la motivación para producir:

⇨ Los objetivos individuales: es decir, la fuerza de voluntad para alcanzar los objetivos. Pueden incluir dinero, estabilidad en el cargo, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante. Existen otras combinaciones de objetivos que una persona puede tratar de satisfacer al mismo tiempo.

⇨ La relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales: un obrero cuyo objetivo más importante es devengar un salario mejor y que trabaja con remuneración según su producción, puede tener una fuerte motivación para producir más. Sin embargo, si la aceptación social por parte de los demás miembros del grupo cuenta más para él, podrá producir por debajo del nivel que se ha fijado como patrón de producción informal.

⇨ La capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad: un empleado que cree que su esfuerzo no incide en la producción, tenderá a no esforzarse demasiado; es el caso de una persona que desempeñara un cargo sin tener suficiente capacitación, o del obrero asignado a una línea de montaje de velocidad fija.

La declaración de Vroom (1964) citado por Fleishman (1976) contiene una indicación del porqué, a pesar de la satisfacción, el desempeño tiene causas totalmente diferentes, guardan, no obstante, cierta relación entre sí. Si suponemos, como parece razonable de acuerdo con la teoría de la motivación, que las recompensas causan satisfacción y que en algunos casos el desempeño produce recompensas, entonces es probable que la relación descubierta entre la satisfacción y el rendimiento se deba a la acción de una tercera variable - las recompensas. Enunciando en forma breve, el buen desempeño puede conducir a las recompensas, que a su vez produzcan satisfacción; así pues, esta formulación sostiene que la satisfacción en lugar de provocar el desempeño como se suponía anteriormente, se debe a este último.

Este modelo muestra que el desempeño conduce a las recompensas, y establece una distinción entre dos tipos de recompensas y su relación con el desempeño. Por recompensas extrínsecas se entiende las controladas por la organización, tales como las pagas, los ascensos, el status y la seguridad - recompensas que, se dice, suelen satisfacer principalmente las necesidades de nivel inferior. Las recompensas de medición interna

o intrínsecas están sujetas a pocas influencias transtornantes y, por ende, tienen probabilidades de estar en forma más directa con el buen desempeño. Es probable que el mejor ejemplo de una recompensa intrínseca sea el sentimiento de que se ha realizado algo valioso. A este respecto cualquiera de las recompensas que satisfacen las necesidades de autorrealización o las necesidades de desarrollo de orden superior, son buenos ejemplos de recompensas intrínsecas.

Lawler III (1968) citado por Chiavenato (1995) halló evidencias de que el dinero puede motivar no sólo el desempeño, sino también el compañerismo y dedicación. Verificó que el escaso poder de motivación que tiene el dinero se debe al empleo incorrecto que de él han hecho la mayor parte de las organizaciones. La incoherencia que presenta la relación entre el dinero y el desempeño en muchas organizaciones tiene varias razones, entre las cuales sobresalen:

1. Gran cantidad de tiempo y de trabajo ligados a aumentos salariales periódicos y modestos que pueden dar la impresión de que sus ganancias son independientes del desempeño.

2. Los gerentes no establecen muchas distinciones en la evaluación del desempeño, en especial si ésta ocasiona diferencias salariales, quizá porque la confrontación con las personas evaluadas origina problemas en las relaciones.
3. La política salarial de las empresas está ligada a las políticas gubernamentales que buscan regular los salarios para combatir la inflación.
4. La idea que ha generado la escuela de relaciones humanas respecto del salario en sí y de las limitaciones psicológicas del modelo de homo economicus, difundido por la escuela de la administración científica de Taylor.

Las conclusiones de Lawler III son:

1. Las personas desean ganar dinero, no sólo porque éste les permite satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también porque genera las condiciones para satisfacer las

necesidades sociales, de estima y de autorrealización. El dinero es un medio, no un fin.

2. Las personas creen que su desempeño es, al mismo tiempo, posible y necesario para obtener más dinero.

ESTUDIO DE LA OIT

La Oficina Internacional del Trabajo (1991) dijo que la mayor parte de las personas que realizan tareas manuales o trabajos de oficina rutinarios no se esforzarán al máximo simplemente para satisfacer las normas generales establecidas por sus supervisores y sin ningún incentivo monetario. Se piensa que, sin una promesa de una remuneración adicional, se contentarán con hacer el esfuerzo que a su juicio sea suficiente según su remuneración por tiempo. En la literatura técnica sobre la medición del trabajo se estima a menudo que este esfuerzo es de 20 a 25 por ciento inferior al ritmo de trabajo con un incentivo. Aunque la exactitud de esta apreciación puede ponerse en tela de juicio, la hipótesis de que

cuando existe un incentivo el ritmo de trabajo supera al que se logra sólo con una remuneración por tiempo no es una simple creencia, pues la confirman los múltiples estudios que muestran que después de haberse establecido la remuneración por rendimiento individual o en grupo pequeño, en general la producción aumentó considerablemente por lo menos a corto plazo.

Hay quienes sostienen que con frecuencia todo lo que es menester para que una persona se dedique por completo a su trabajo es que tenga un conocimiento preciso de lo que éste requiere y sea informada regularmente sobre si está alcanzando o no los objetivos fijados. La motivación es el fruto de una definición clara y una aplicación estricta de lo convenido.

Si una persona puede participar realmente en el establecimiento de sus objetivos de producción, el hecho de haberse comprometido personalmente a alcanzar determinado rendimiento y la satisfacción de ver confirmada su propia capacidad cuando logra metas difíciles puede constituir estímulos adicionales. Por lo tanto esta manera de motivar es más adecuada a una empresa que permite una participación eficaz del trabajador en la fijación de sus

propios objetivos y en la que éste puede tener la satisfacción de realizar con éxito tareas difíciles.

El deseo de obtener del trabajo satisfacciones de otra índole puede contrarrestar parcialmente la eficiencia de los incentivos económicos en el caso de las personas que gozan de un nivel de vida relativamente elevado.

En el caso de quienes buscan una forma de autorrealización en su trabajo, el logro de un alto rendimiento puede depender de que la tarea esté concebida de manera tal que tenga interés, ponga a prueba la capacidad del trabajador y le dé la posibilidad de participar en el control de los factores que influyen en su labor. Es probable que algunos trabajadores, si se ven obligados a realizar tareas demasiado simples, repetitivas y de ciclo breve, pierdan por completo cualquier interés que hayan tenido en ganar más dinero, o por lo menos que ese interés se reduzca enormemente, a causa del tedio. La solución es substituir en todo lo posible las tareas repetitivas y tediosas por otras más interesantes y no rutinarias y dar al trabajador la formación necesaria para cumplirlas. Así, en la medida en que las tareas puedan enriquecerse (es decir, hacer que sean más complejas y variadas y exijan un mayor esfuerzo mental)

la motivación del trabajador dependerá menos de la oferta de una remuneración adicional inmediata a cambio de una mayor producción: la retribución será simplemente la satisfacción de un trabajo difícil bien hecho.

Al estudiar la importancia del atractivo intrínseco de la tarea como fuente de motivación debe tenerse presente que lo que es importante para unas personas no lo es para otras. Por una serie de razones, entre ellas, sus limitadas posibilidades de elegir su empleo, algunos trabajadores pueden considerar a éste como un medio para conseguir otros fines, es decir como una tarea diaria más o menos desagradable mediante la cual obtienen el dinero que les permite adquirir en otra parte cosas que los satisfacen. Y en efecto, hay pruebas de que algunas tareas repetitivas y de ciclo breve atraen a las personas que tiene esta actitud ante el trabajo.

En el estudio de la OIT se establece que en cualquier relación de intercambio surgen sentimientos de injusticia siempre que una persona estima que la relación entre los resultados que obtiene y los insumos que aporta es menos favorable para ella que para otra persona que considera comparable, esta afirmación se basa en la teoría de la equidad. Con arreglo a esta teoría, cuanto mayor es el

sentimiento de falta de equidad, y por consiguiente la insatisfacción con la remuneración, más probable es que se procurará corregir el desequilibrio percibido. Esto puede realizarse de diferentes maneras. Por ejemplo, la reducción de su rendimiento puede también ser simplemente un intento del trabajador de llegar a lo que él estima como un resultado más acorde con lo que el empleador está dispuesto a pagar.

DIFERENCIAS INDIVIDUALES DE LA MOTIVACIÓN.

Son muy comunes las diferencias individuales entre los empleados en lo que se refiere a las metas que persiguen (escalas individuales de necesidades) y, por lo tanto, en lo que se refiere a la eficacia de los factores específicos como elementos que determinan la satisfacción y la conducta en el empleo. Además las escalas de las necesidades son extremadamente flexibles, puesto que reflejan las valencias que se conceden en el momento a los resultados potenciales.

Es posible que para los empleados no sea el objetivo final la productividad o estabilidad del empleo. Para algunos empleados, una alta productividad o la estabilidad del empleo puede significar un medio de alcanzar la realización de otras metas, tales como una buena posición o la adquisición de un nuevo carro. Cuando la presión de la producción es fuerte es posible que el empleado ejecute su trabajo eficientemente, ya sea sin obtener una verdadera satisfacción en su empleo o aún cuando en realidad se sienta muy descontento.

Hay al menos algunos empleados que se sienten atraídos por otros objetivos que también se pueden satisfacer dentro del ámbito laboral. Por ejemplo, el trabajador que experimenta un elevado grado de motivación derivado del deseo de verse aceptado socialmente por sus compañeros de trabajo es posible que en realidad experimente una creciente satisfacción al limitar su productividad si con ello consigue ser aceptado por el grupo.

SATISFACCION EN EL TRABAJO

Fleishman y Bass (1976) definieron la satisfacción en el trabajo como una respuesta efectiva dada por el trabajador a su puesto. Se considera como el resultado o la consecuencia de la experiencia del trabajador en el puesto, en relación con sus propios valores, o sea, con lo que se desea o se espera de él. Puede considerarse que la satisfacción tiene un sentido similar al placer.

Originalmente se creía, que la satisfacción en el trabajo era una causa o, al menos, un concomitante de la alta productividad: “el trabajador satisfecho es productivo” era la suposición implícita de muchos estudios anteriores sobre la satisfacción en el trabajo; desafortunadamente las investigaciones subsiguientes no justificaron esa suposición. Numerosos estudios han dado pruebas que respaldan al hecho de que no existe una relación necesaria entre la productividad y la satisfacción. Los trabajadores satisfechos pueden ser buenos o malos productores, mientras que quienes producen mucho puede gustarles o no su trabajo. La satisfacción y la insatisfacción pueden o no dar como resultado una

conducta abierta (cambios en la productividad, quejas, ausencias, cambios de empleos, etc.), dependiendo de la personalidad del individuo (de sí actúa de acuerdo con sus emociones o si las controla o reprime), de las oportunidades de autoexpresión en el trabajo (cercanía de la supervisión, reglamentos y normas de la compañía, etc.) y de las otras alternativas que estén abiertas para él (mercado laboral para su habilidad particular, sus condiciones financieras, etc.). La satisfacción en el trabajo se considera primordialmente como una consecuencia de la experiencia en el puesto (y, de hecho, que la alta productividad puede producir satisfacción y lo mismo puede ocurrir a la inversa) .

En ciertas circunstancias, la satisfacción en el trabajo, y sobre todo la insatisfacción, pueden conducir a conductas patentes que resultan interesantes para las organizaciones; por ejemplo, hay pruebas de que los trabajadores insatisfechos tienen un índice de ausencias y de rotación más elevado que los trabajadores satisfechos.

Siegel (1976) estableció en su libro que un número considerable de investigadores han relacionado una medida de la satisfacción en el empleo con apreciaciones de la ejecución de los

trabajadores realizadas por los supervisores y se han visto obligados a llegar a la conclusión de que no existe una relación especial entre estos dos factores. Las correlaciones obtenidas efectivamente para grupos de dependientes de oficina, variaban entre -0.06 y +0.13. De igual modo, se han recibido informes de valores bajos para los aprendices de plomero, los agricultores, operadores de IBM, vendedores al detalle, y otros grupos de empleados. La correlación mediana de que se informó en un reciente resumen de varios estudios que abarcan muchos grupos laborales fue apenas de 0.14.

CARACTERISTICAS PERSONALES RELACIONADAS CON LA SATISFACCION EN EL EMPLEO.

Para fines de este estudio es conveniente separar los elementos personales de la satisfacción con el empleo, de los que tienen que ver con factores de situación.

EL SEXO.

Se ha reportado un nivel general más elevado de satisfacción con el empleo entre las mujeres que entre los hombres. Por lo general el trabajo es un elemento menos absorbente en la vida de la mujer y, por lo tanto, tiene una importancia relativamente menor para su posición dentro de la comunidad.

También se han investigado las diferencias en la importancia relativa concedida por hombres y mujeres a ciertos aspectos específicos del empleo.

LA EDAD.

Conforme los trabajadores van siendo mayores suelen sentirse más satisfechos con su trabajo. Varias razones, como menores expectativas o un menor ajuste a su situación laboral, dada su experiencia, son la causa. Además algunos de los factores responsables por el descontento en el empleo tales como falta de oportunidad para el ascenso y el salario bajo, tienen un grado

menor de importancia para los trabajadores de mayor edad que para los empleados más jóvenes, que tienen una familia que criar. Los trabajadores más jóvenes, por otro lado, suelen estar menos satisfechos porque sus expectativas son más altas o porque se adaptan menos al trabajo, y aunque hay excepciones, la tendencia general es que aumenta la satisfacción conforme aumenta la edad.

LA INTELIGENCIA.

El nivel de la inteligencia no parece ser en sí un factor determinante de satisfacción o descontento en el empleo. Sin embargo, la inteligencia de un empleado si tiene una importancia considerable en relación con la naturaleza del trabajo que ejecuta. Los empleados para quienes el trabajo no representa un desafío suficiente, o que desempeñan actividades que son demasiado exigentes para sus capacidades intelectuales, se siente a menudo descontento con su labor. La implicación de esta relación para la instrumentación de procedimientos adecuados de selección de personal, es evidente por sí misma.

LA EXPERIENCIA.

La experiencia en el trabajo está relacionada con la satisfacción de una manera bastante interesante. Como es de esperarse, los empleados nuevos tienen tendencias a sentirse satisfechos con su trabajo. Sin embargo, “la luna de miel “ termina después de cierto tiempo, a menos que el empleado se sienta que está realizando progresos constantes hacia el logro de sus necesidades profesionales y sociales.

Casi toda compañía tiene empleados que, después de varios años con la organización, sienten que no ascienden ni obtienen aumento de salario con suficiente regularidad y que están desempeñando una labor sin futuro. El efecto que esto tiene es provocar un descenso en el nivel de satisfacción prevaleciente durante varios años después del principio del empleo. El nivel de satisfacción parece aumentar de nuevo después de seis o siete años y alcanza su máximo para los trabajadores que han permanecido con la compañía alrededor de veinte años. Esto se debe indudablemente a que los empleados más descontentos han

buscado otro empleo, ya sea voluntaria o involuntariamente. Además, los empleados que se han sentido animados a quedarse con la compañía tanto como veinte años, han recibido probablemente la clase de estímulos que provocan sensación de satisfacción en el empleo.

ADAPTACION PERSONAL.

No hay duda que los individuos bien adaptados se conforman en efecto, con frecuencia, a las presiones de la sociedad y de algún grupo. Sin embargo, su conformidad debe considerarse como evidencia en favor a la adaptación personal, pero no idéntica a ella. La persona bien adaptada es la que, después de examinar el pro y el contra, puede considerarse en libertad de ser disidente de dicho comportamiento, es el que mejor satisface a sus necesidades fundamentales y no priva a los demás de su derecho a satisfacer las suyas. Por lo tanto, desde un punto de vista psicológico, la

adaptación se asemeja más a la satisfacción personal que a la conformidad.

En lo que se refiere a causa y efecto resulta algo arriesgada la interpretación de una relación entre la satisfacción con el empleo y la adaptación a la vida. Podría darse por sentado que un trabajador mal adaptado en lo personal y desdichado en lo que se refiere a las circunstancias prevalecientes fuera de la planta, habrá de generalizar dicha actitud de manera que se comprenda el descontento con su empresa y su trabajo. Sin embargo, existen algunas pruebas que indican que esa relación también puede actuar en sentido contrario; es decir, que la satisfacción con el empleo es responsable, en parte de una sensación general de bienestar y satisfacción con la vida. En todo caso, ya sea como causa o efecto, o alguna combinación de ambos, la gerencia tiene razón de preocuparse porque el trabajador se adapte al empleo en sí y, en un sentido más amplio, a la vida.

Sin embargo, es posible que personas razonablemente bien adaptadas experimenten cierto grado de descontento en su empleo, causado por factores de situación en el ambiente fuera del trabajo. Ya que no siempre es posible que un individuo alcance su meta o

logre satisfacer sus necesidades, la mayoría de los empleados se ven confrontados ocasionalmente por circunstancias que producen temporalmente tensiones y sensaciones de descontento.

FACTORES DE SITUACION RELACIONADOS CON LA SATISFACCION EN EL EMPLEO.

EL PAGO.

Se han desarrollado sistemas muy detallados de pago como incentivos, con base en la producción (ya sea individuales o en grupos) o en otro criterio por el estilo. Sin embargo, es raro que los empleados consideren el pago como el factor más importante de su satisfacción en el empleo.

La importancia relativa que los trabajadores le conceden a este factor es indudablemente una función del salario que reciben corrientemente en relación con el que se les paga a otros que

desempeñan trabajos similares o que requieren de instrucción y experiencia similares. La importancia que le conceden es también función de las necesidades de los empleados en relación con lo que pueden adquirir con lo que ganan.

Naturalmente sería un error sostener que el monto del salario no está relacionado con la satisfacción en el empleo. Sin embargo, el asunto consiste en que, una vez que el empleado rebasa cierto límite de ingresos, su punto de vista respecto del empleo tiende a reflejar hasta que grado éste satisface ciertas de sus necesidades de origen social. Por lo tanto, las recompensas monetarias no se pueden considerar como una panacea, ni siquiera como el incentivo más importante que rige la motivación del empleado.

LA SEGURIDAD DEL EMPLEO.

La importancia relativa de la seguridad en comparación con otros aspectos intrínsecos del empleo, tales como el pago o el reconocimiento de méritos, varía en función de la clasificación del empleo y del grado efectivo de seguridad que los trabajadores

sienten en su empleo. Es probable que los empleados que no están bajo la posible amenaza de un despido precipitado, consideren otros factores además de la seguridad, como de importancia primordial. Sin embargo, hay muchos empleados que recuerdan el abundante desempleo y los aprietos económicos de la depresión y, por consiguiente, le adjudican una importancia muy grande a la seguridad del empleo.

PARTICIPACION Y RECONOCIMIENTO PERSONAL.

Los mejoramientos de eficiencia industrial vienen a menudo acompañados de una fragmentación de la tarea realizada por cada empleado. La sensación de satisfacción y de orgullo personal que le produce al artesano su capacidad de transformar la materia prima en un producto acabado, muy pocas veces se experimenta dentro de la estructura fabril actual. El empleado del presente tiene la misma necesidad que su predecesor de experimentar una sensación de realización, orgullo, y valía personal. La importancia de estos factores se manifiesta en altos rangos que consistentemente les

adjudican los trabajadores en los cuestionarios a los ítems, tales como “oportunidad de utilizar sus propias ideas” y “crédito por el trabajo realizado”.

Aún cuando a menudo es posible dar a cada empleado la oportunidad de experimentar el orgullo del artesano, es posible y necesario proporcionar la clase de instrucción que le permita a cada trabajador comprender el lugar que su labor, a veces mínima, ocupa en la manufactura del producto total.

HORAS Y CONDICIONES DE TRABAJO.

Resulta interesante observar que, en general, los empleados no consideran las horas trabajadas ni las condiciones en que se ejecuta el trabajo como factores de importancia determinante en la satisfacción en el empleo. El bajo valor que consistentemente se asigna a estos factores indica probablemente que la mayoría de los empleos se realizan con horarios tolerables y en condiciones de trabajo que ofrecen, siquiera, un mínimo de comodidad.

POSICION PROFESIONAL.

Se ha calculado que aproximadamente el 13% de los empleados están descontentos con su empleo. Este porcentaje representa un valor mediano basado en los resultados de un número considerable de estudios acerca de la satisfacción en el empleo que abarca muchos años.

Aún cuando la mayoría de los empleados están satisfechos con sus empleos o mantienen una actitud de relativa neutralidad al respecto, el grado de satisfacción que reportan varía de acuerdo con la posición profesional del empleado. Cuanto más alta sea su posición dentro de la jerarquía profesional, tanto más probable es que informe sentirse satisfecho con su empleo.

Se ha encontrado también diferencias profesionales en la prioridad adjudicada por los trabajadores a la importancia de factores intrínsecos específicos, en calidad de determinantes de la satisfacción con el empleo. Por ejemplo, la seguridad tiene una importancia mucho mayor para los empleados inexpertos y semiexpertos que para los trabajadores que ocupan el extremo superior de la escala profesional. Y, por lo contrario los

profesionales y empleados de oficina le conceden mayor valor a la oportunidad de expresarse libremente que los jornaleros. En otro estudio, los graduados de las escuelas superiores le concedieron mayor importancia, tanto al pago como a la oportunidad de ascenso, que a la seguridad respecto a la satisfacción con el empleo. Es muy probable que estos resultados reflejen, tanto que las personas con un alto grado de instrucción tienen menos probabilidad de que su empleo termine precipitadamente, como también que, si esto sucediese, esperan tener relativamente pocas dificultades en obtener un nuevo empleo.

LA SUPERVISION.

Uno de los descubrimientos significativos del estudio Hawthorne fue que es posible modificar las actitudes de los empleados mediante el desarrollo de un espíritu de cooperación entre trabajadores y supervisores. Una relación amistosa entre supervisores y subordinados parecía generalizarse en un clima favorable de trabajo. La importancia que los trabajadores le

conceden a la supervisión, probablemente se debe a que, en cierto modo, el supervisor es un representante de la compañía. Cuando se considera bajo este aspecto, se convierte en una fuerza primordial que facilita o impide al empleado la satisfacción de sus necesidades de reconocimiento personal.

Por ejemplo, se ha encontrado una estrecha relación entre el descontento de ciertos aspectos de la supervisión y la renuncia de algunos vendedores de seguros de vida.

AUMENTO DE LA SATISFACCION EN EL EMPLEO.

Para acrecentar la satisfacción en el empleo y facilitar la adaptación personal, se requiere que se reconozca personalmente al empleado y se le acepte como individuo con su patrón propio de necesidades, fortalezas y debilidades. No se puede esperar que separe en comportamientos distintos su “vida laboral” y su “ vida hogareña”: y en ningún plano puede la gerencia considerarlo

únicamente como una estadística o como una pieza de la organización.

Uno de los enfoques tradicionales ha consistido en suponer que los empleados se sienten satisfechos hasta que expresan alguna queja y, hasta entonces, atender específicamente los descontentos expresados. Este enfoque es inconveniente bajo dos aspectos. En primer lugar, desde el punto de vista de la administración, es probablemente menos eficaz hacerles frente a las quejas que evitar que se presenten. En segundo lugar, es posible que las quejas que se presenten a la administración no reflejen en realidad las causas que originan el descontento. Respecto a este último punto, las quejas referentes al salario o a las condiciones del trabajo no siempre se pueden aceptar por lo que aparentan. Los aumentos de salario o las modificaciones del ambiente laboral sólo mejoran la satisfacción en el empleo temporalmente, a menos que se corrijan las causas fundamentales del descontento.

SISTEMAS DE INCENTIVOS.

PLANES INDIVIDUALES DE INCENTIVOS.

De acuerdo con Louden citado por French (1991) el propósito de los planes individuales es “ ofrecer un incentivo financiero para un trabajador o un grupo de trabajadores para que produzcan un trabajo de calidad aceptable superior a una cantidad especificada. De acuerdo con Wolf, “su propósito principal es ayudar a obtener costos unitario mínimos y de esta manera contribuir a las utilidades de la empresa”

Se debe recalcar que la mayoría de los planes individuales de incentivos están diseñados para ayudar a incrementar la eficiencia, no a lograrla aisladamente. Como ha observado Louden, los planes de incentivos sirven para hacer cambios en los métodos de trabajo que sean aceptables para los empleados y para conservar las eficiencias que se hayan logrado mediante estudios de tiempo y movimientos o mediante la simplificación del trabajo.

Los sistemas individuales de incentivos están diseñados para motivar al trabajador a llevar a cabo los planes de ingeniería

industrial para una eficiencia incrementada. La mayoría de los planes de incentivos para trabajadores de producción son de dos tipos:

a) Planes a destajo que proporcionan pagos de salarios con base en la cantidad de unidades que se produzcan, y

b) Planes de bonos de producción que proporcionan pagos de salarios con base en la producción que exceda la tasa estándar o la terminación de las tareas en menos del tiempo estándar.

Otro tipo de plan es el de la tasa medida por día. Con este plan se califica a los empleados cada dos o tres meses en diversos factores, como productividad, calidad del trabajo, confiabilidad, y versatilidad; si califican alto pueden ganar tanto como 20% por encima de la tasa del puesto.

Son numerosos los problemas en el uso de los sistemas individuales de incentivos. Obtener la aceptación de los empleados de un sistema de incentivos puede ser un problema desde el principio. Temores de que el plan conducirá a una “desaceleración”, despidos temporales o salarios reducidos pueden provocar resistencia del trabajador. Uno de los problemas más difíciles es el establecimiento de estándares. Sin importar qué tan calificados y

justos sean los ingenieros industriales o quienes quiera que establezcan los estándares, estos implicarán siempre juicios de valor.

Otro problema puede surgir del efecto en la productividad de las fuerzas sobre las que el trabajador no tiene control. Obviamente, los trabajadores resentirán la reducción en el pago debido a la descompostura de máquinas, materia prima defectuosa y por otras causas. En algunos puestos la productividad es tan claramente una función de variables distintas al desempeño del individuo que la mayoría de los sistemas de incentivos no son aplicables.

Otros numerosos problemas surgen de la tendencia natural del trabajador a “ganarle al sistema”, esto es, hacer que el sistema produzca las recompensas que el trabajador desea. Por ejemplo, a menos que en el sistema estén integrados estándares de cooperación y calidad, algunos trabajadores pueden hacer el intento de maximizar sus ingresos a expensas de la calidad, y otros a expensas de la producción de otros trabajadores.

Fleishman y Bass (1976) establecen que los planes de incentivos de varios tipos se aplican primordialmente para

“incrementar o mantener alguna actividad ya iniciada, o ... para fomentar algún nuevo tipo de actividad”

Hay pruebas considerables de que la instauración de esos planes da habitualmente como resultado una mayor producción por hora- hombre, costos unitarios más bajos y salarios más altos, en comparación con los resultados asociados a los sistemas de salarios por tiempo; no obstante, la instauración de un plan de incentivos no es ni puede ser nunca un evento aislado. Con frecuencia, los cambios en los métodos de trabajo, las políticas de la gerencia y la organización acompañan al cambio, y es difícil determinar la cantidad de varianza conductual que puede provocar cada uno de esos eventos diferentes.

Los planes de incentivos pueden basarse en la propia producción individual del trabajador o en el rendimiento de todo su grupo de trabajo. La eficiencia relativa de los dos métodos depende de ciertos factores, tales como la naturaleza de la tarea realizada, el tamaño del grupo de trabajo, el ambiente social y el plan individual o de grupo que se utilice. La principal desventaja de los incentivos de grupo es la probabilidad de que exista una correlación entre el desempeño individual de un trabajador y su paga, en los grupos

grandes. Hay también evidencias de que disminuye el rendimiento individual, al aumentar el tamaño del grupo de trabajo, y esto se debe, aparentemente, a que los trabajadores perciben una menor probabilidad de que sus propios esfuerzos den como consecuencia un mayor rendimiento (o sea, los trabajadores tienen menos conocimiento de las relaciones entre el esfuerzo y las ganancias). Por su puesto, esos efectos van en contra del principio primordial de los planes de incentivos - recompensa inmediata de las conductas deseadas en el trabajo.

Los incentivos financieros no sólo actúan con diferente eficacia en situaciones distintas, sino que con frecuencia ni siquiera provocan un aumento en la producción. Los estándares del grupo y las presiones sociales inducen frecuentemente a los trabajadores a tener un rendimiento muy por debajo de sus posibilidades. Así, la institución de un plan de incentivos puede alterar no sólo las consecuencias esperadas, de acuerdo con las cantidades recibidas de dinero, sino también las consecuencias esperadas en relación a la posible pérdida de estimación por parte de los compañeros de trabajo, o a las supuestas connotaciones negativas de “ venderse ” o aceptarse las metas de la gerencia.

Dubin (1988). El incentivo es lo que la persona que trabaja recibe, de la organización que lo emplea, por ser un miembro productivo. Estos incentivos son el pago por el trabajo. La paga viene en alguna forma tangible. Está reconocido como paga por el trabajo tanto por quien lo recibe como por quien lo hace. En consecuencia, el incentivo debe ser parte del ambiente de trabajo. En las organizaciones de trabajo se forman incentivos de varias clases, pagando en forma sistematizada a medida que el trabajo se ejecuta.

Cualquier incentivo que tenga importancia para la persona puede convertirse en la base de su preferencia de un empleador con respecto a otro. Por lo tanto, los incentivos son importantes para retener a los miembros de una organización de trabajo, así como para mantenerlos productivos mientras trabajan. Una distinción común es la que se hace entre incentivos financieros e incentivos no financieros. Cualquier incentivo que, directa o indirectamente retribuye en dinero, es un incentivo financiero. Los sueldos y salarios son los principales incentivos financieros. Sin embargo, las gratificaciones, la participación de las utilidades, las pensiones, las vacaciones pagadas, el seguro de salud y el servicio médico gratuito

patrocinado por la compañía, son extensiones obvias de incentivos financieros que, o bien se pagan directamente en dinero, o proporcionan servicios que en otra forma requieren de erogaciones personales.

Los incentivos no financieros son forma de pago por el trabajo en donde el aliciente no es el monetario. Los incentivos no monetarios pueden tomar la forma de obtener un status más elevado, recibir mayores responsabilidades o participar en las decisiones sobre el trabajo, recibir elogios públicos de los supervisores, o recibir recompensas simbólicas, como distintivos por servicios. Los incentivos no financieros están basados en el reconocimiento claro de que la gente responde a una amplia variedad de alicientes que no están expresados en forma monetaria.

Muchos incentivos tienen un aspecto tanto financiero como no financiero. Por ejemplo, un ascenso puede considerarse como un incentivo no financiero, en el cual la recompensa es una autoridad mayor de status más elevado. Sin embargo, los ascensos típicamente también implican un aumento de salarios, de manera que la recompensa es doble. La gente busca los ascensos porque retribuyen tanto en forma no financiera como financiera. Otros

ejemplos de incentivos que combinan estímulos financieros y no financieros son el reconocimiento del mérito, aumentos de paga dentro de la gama de clasificación del puesto, más el reconocimiento del público.

La diferencia entre los incentivos financieros y los no financieros descansa en la diferencia en la forma de pago. Es importante reconocer las distintas formas de estímulos para diseñar los sistemas de incentivos de la organizaciones de trabajo.

Los incentivos también pueden considerarse desde el punto de vista de su impacto sobre el trabajador. La respuesta subjetiva al estímulo, desde el punto de vista subjetivo, se puede distinguir de tres tipos:

Los incentivos basados en la satisfacción actuales de un persona, son aquellas características de su trabajo que le agradan y que desea que continúen. Esta clase de incentivos constituyen todas las características del trabajo, crea un interés en ver que perduren. Además, estas características interesantes del trabajo proporcionan a una persona razones para continuar trabajando, y querer seguir empleado en su presente lugar de trabajo, Ejemplos de incentivos basados en la satisfacción del trabajo son: sentido de

creatividad, sensación que la tarea tiene sentido, disfrutar de la tarea, disfrutar de los compañeros de trabajo.

Los incentivos basados en las inconformidades actuales están enfocados sobre aquellas características de su trabajo que le agradan, pero desea más de ellas. Aquí, casi todos los aspectos del trabajo pueden originar inconformidades, cuya disipación depende de obtener más de lo que ahora se tiene. El aspecto más común de los incentivos está basado en el principio de inconformidad. Se tiene la tendencia a pensar que un hombre trabaja mucho porque quiere más dinero, más autoridad, más poder, más status. Algunas gentes piensan que cuando los trabajadores tiene hambre trabajan mejor, podemos reconocer que los incentivos basados en las inconformidades actuales son importantes para hacer que la gente desee más de lo que ahora tiene.

La tercera respuesta subjetiva a los incentivos, está basada en la habilidad de la organización de trabajo para proporcionar a sus miembros equivalentes funcionales de los servicios o recompensas que también pueden adquirirse en forma particular. El equivalente funcional más general es la sustitución de acciones personales por programas de organización para incrementar la

seguridad. Estos programas de seguridad en la compañía pueden asumir varias formas. Bajo el encabezado de seguridad se incluyen los servicios de salud y bienestar, seguro de hospitalización de vida, o bien salarios.

La segunda clase de incentivos equivalente es proporcionar sustitutos para las actividades particulares. Estos sustitutos pueden ser o no utilizados por los miembros de la organización. Para quienes los usan, la participación en la creatividad puede ser un incentivo de importancia. Ejemplos de actividades sustitutas incluyen los programas recreativos y culturales patrocinados por la compañía; el comedor y el servicio de café; los servicios médicos, de consejería o psiquiátricos; las uniones de crédito y otros servicios de ayuda financiera.

PROBLEMA

¿Qué sucede con la satisfacción de los trabajadores administrativos de la UAM - I si se les proporcionan incentivos económicos pero existe una monotonía en las tareas?

HIPOTESIS

Si la tarea de los trabajadores administrativos de la UAM- I no es monótona, el trabajo será satisfactorio.

Si los incentivos económicos que la UAM - I otorga a los trabajadores administrativos son significativos, el trabajo será satisfactorio.

VARIABLES

Variable dependiente: El trabajo satisfactorio.

Variable independiente: La tarea monótona o los incentivos económicos.

DEFINICIÓN DE VARIABLES

Trabajo satisfactorio: Es la actividad que proporciona un conjunto de sentimientos favorables a los trabajadores. Además expresa el grado de concordancia entre lo que el trabajador espera y las compensaciones que el empleo provee.

Tarea monótona: Es una actividad repetitiva, que no requiere de creatividad, que resulta aburrida y que el trabajador considera que no puede tomar decisiones importantes respecto a su ejecución.

Incentivos económicos: Es lo que la UAM-I le paga a sus trabajadores ya sea directamente en dinero o, proporcionándoles algún servicio por el cual ellos hubiesen tenido que realizar un desembolso de dinero. Entre estos incentivos se encuentran el material didáctico, la compensación por antigüedad, superación personal, apoyo alimentario, servicios de salud y apoyo financiero.

CONTROL DE VARIABLES EXTRAÑAS

La selección de los participantes no fue controlada mediante la aleatorización. La administración del instrumento fue controlada por medio de una hoja de instrucciones dada a los participantes. La instrumentación se controló por medio de un coeficiente alfa que nos proporcionó validez teórica y confiabilidad por consistencia interna. Por su parte, la historia, la maduración y la reactividad fueron controladas por medio de una sola aplicación del instrumento.

METODO

Sujetos

Los sujetos con los que se realizó la investigación son trabajadores administrativos de la UAM Iztapalapa, del turno matutino y vespertino.

El grupo fue de 31 personas y se compone por un administrativo, uno de almacén, uno de cómputo, tres de control escolar, dos de la hemeroteca, cuatro secretarías, uno de correspondencia, dos del estacionamiento, uno del gimnasio, cinco de intendencia, dos jardineros y siete vigilantes.

De los 31 trabajadores, diecisiete son hombres y catorce son mujeres. El rango de edades va de veintidós a cincuenta y ocho años.

La muestra fue autoseleccionada, ya que participaron, únicamente aquellos trabajadores que así lo deseaban.

Instrumento

Como instrumento de medición se utilizó una escala de actitud. Las declaraciones de la escala fueron diseñadas de tal forma que se pudiera saber cómo percibían sus actividades los trabajadores y, en base a ello si las mismas los satisfacían. Para lo cual se tomaron aspectos tales como el grado de dificultad de la tarea, lo interesante que es, creatividad que requiere, libertad para tomar decisiones y la importancia de los incentivos económicos.

Algunas de las declaraciones empleadas fueron:

Al finalizar la faena, considero que hice algo importante
Las actividades que desempeño son agradables
Los incentivos económicos que se me otorgan satisfacen alguna (s) necesidad (es)
El trabajo es reiterativo
No me siento hastiado cuando trabajo
Mi tarea es satisfactoria
Se me permite establecer la mejor forma de hacer mis tareas
La forma en que efectúo mi trabajo se puede modificar
Me deleito al ejecutar mi trabajo

Al lado de cada declaración se pusieron cinco opciones de respuestas, las cuales señalaban qué tan de acuerdo o desacuerdo

estaba el trabajador con respecto a dicha declaración. Los valores para las opciones eran:

TD ; D ; I ; A ; TA ;

- a) I , el valor central es un valor de indecisión;
- b) TA (Totalmente de acuerdo), TD (Totalmente desacuerdo), los valores extremos indican el mayor grado con respecto a la declaración;
- c) A (De acuerdo), D (Desacuerdo), los valores intermedios determinarán diversos niveles de aceptación o rechazo medios con respecto a la declaración.

La confiabilidad por consistencia interna y validez teórica de la escala se obtuvo por medio de un coeficiente alfa igual a 0.593 para ($p=0.05$).

Procedimiento

La aplicación de la escala se realizó en las instalaciones de la UAM-Iztapalapa dentro del trimestre 98-I, en el periodo que abarcó los días 23 de febrero al 7 de marzo.

Para administrar la escala, a cada trabajador, se le pedía de favor que la contestara, explicándosele que sería utilizada para realizar una tesina. A los trabajadores que aceptaban responderla se les entregaba un ejemplar para que leyeran las instrucciones y

en caso de que tuvieran alguna duda se las aclarábamos. Las instrucciones que se les dieron fueron las siguientes:

En esta escala se presentan una serie de enunciados relacionados con temas de tu trabajo. Marca con una cruz (X) en cada uno de ellos de acuerdo con tu opinión respecto al tema, cuidando que tu marca quede sobre la línea continua entre los puntos :X: En cada enunciado deberá haber sólo una cruz.

Una vez que no tenían más preguntas se les daba tiempo para responderla tranquilamente. Posteriormente se les recogió y se procedió a tabular las respuestas.

A la respuesta de cada declaración se le asignó un valor arbitrariamente que se encontraba de cero a cuatro: a TD le correspondía 0; a D, 1; a I, 2; a A, 3; a TA, 4.

Para el análisis estadístico de los datos se dividió al grupo de sujetos, que conformaban la muestra, en dos sub-categorías, según sus características laborales. Quedando identificados como los de servicios aquellas personas que se dedican a brindar un servicio de apoyo en general y como los de administración a los que poseen un cargo enfocado al apoyo de las actividades académicas.

Los de administración comprendían a la biblioteca, cómputo, control escolar, hemeroteca, secretarias y administrativos en general. Los de servicios son los de correspondencia, estacionamiento, gimnasio, intendencia, jardineros, almacén y vigilancia.

Estadística

Primera parte: aplicada al instrumento.

El instrumento fue sometido a un análisis estadístico para ver la estabilidad del mismo, eliminar el error de medición y normalizar las respuestas. Para dicho fin se utilizó una correlación gama y una pearson con una $z=1.96$ para una $p<0.05$.

Segunda parte: para comprobar la hipótesis.

Para analizar los datos se les sometió a un análisis estadístico. Utilizándose una correlación Pearson y una Prueba "t" con una $z=1.96$ para una $p<0.05$, sobre puntuaciones T.

Resultados

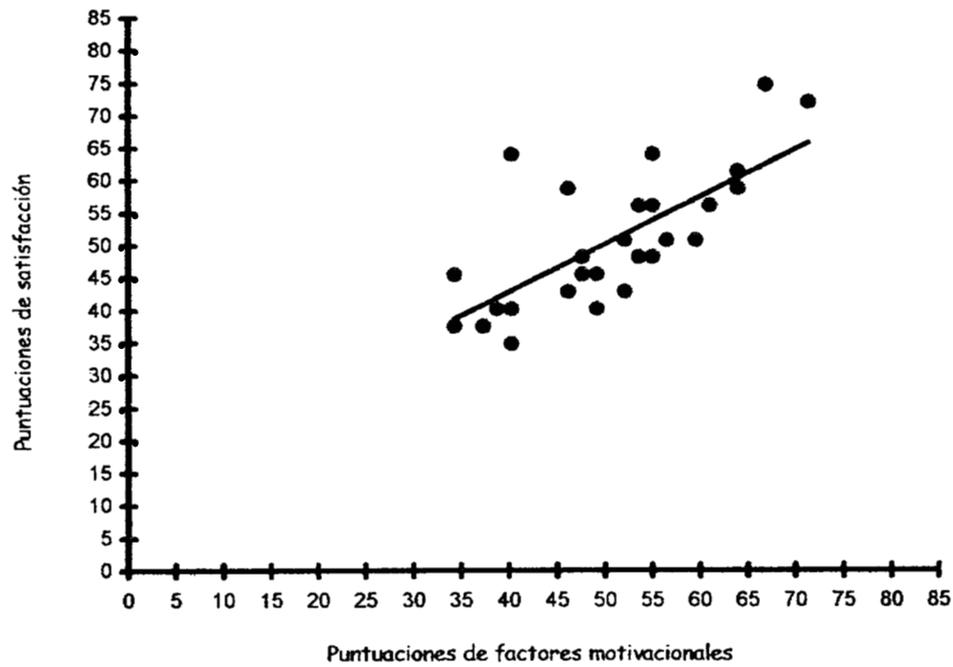


Figura 1. Relación entre trabajo satisfactorio y factores motivacionales.

La relación entre las variables es positiva.

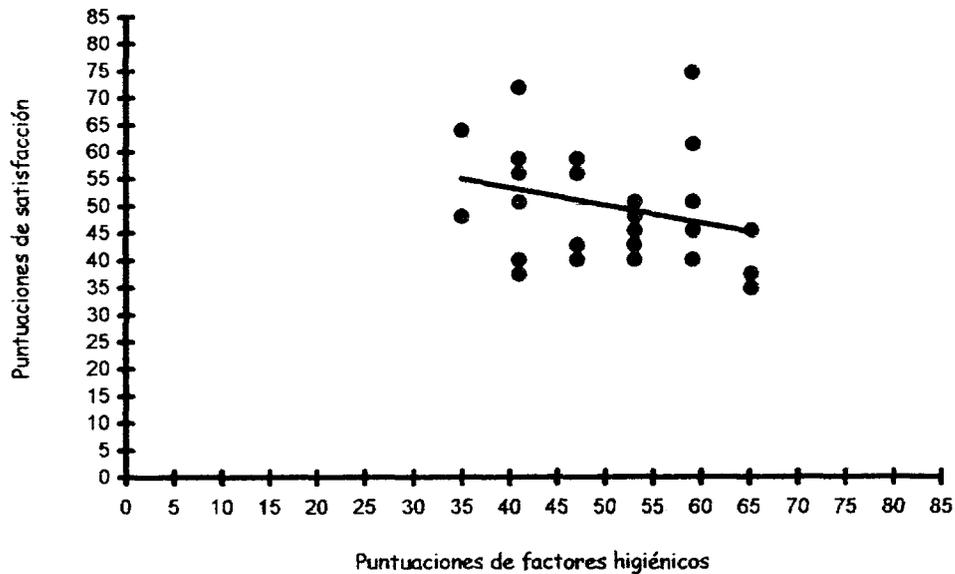


Figura 2. Relación entre trabajo satisfactorio y factores higiénicos.

La relación entre las variables es inversa.

La prueba “t” arrojó un valor de 14.5166. Con lo cual, se puede ver que los factores motivacionales son más significativos que los higiénicos.

Existe una correlación de 0.727 con una $p < 0.5$ y una R^2 de 0.528 entre los factores motivacionales y la satisfacción en el empleo; mientras que entre los higiénicos y la satisfacción se presenta una correlación de -0.326 y una R^2 de 0.106.

De acuerdo a los datos presentados se puede concluir que la satisfacción de los trabajadores administrativos de la U.A.M - I está relacionada con las actividades desafiantes, en las que pueden tomar decisiones y que son creativas, y aproximadamente 52.8% de la variabilidad de la satisfacción está asociada con los factores motivacionales. En cambio, se presenta una relación negativa y muy baja entre la satisfacción en el trabajo y los incentivos económicos, y tan sólo 10.6% de la variabilidad de la satisfacción de los trabajadores está asociada con los incentivos económicos.

Por lo tanto, se comprueba que si la tarea de los trabajadores no es monótona, entonces su trabajo será satisfactorio. Pero no se acepta que los trabajadores se sienten satisfechos debido a los incentivos económicos.

Análisis de los resultados

En base a los resultados obtenidos y a la teoría de Herzberg, se puede ver que las actividades desafiantes y creativas producen un efecto de satisfacción, mientras que con los incentivos económicos no sucede así.

Por otro lado, los trabajadores encuentran satisfecha su necesidad de logro aunque no la de seguridad. Con lo que podemos decir que la teoría de Maslow no funciona para todas las personas en el mismo orden que él describe.

Estudios anteriores han tratado de buscar relación entre la satisfacción y, la edad, el sexo y el puesto que ocupan los trabajadores, entre otros. En lo que respecta a la presente investigación también se buscaron dichas relaciones.

De acuerdo a las puntuaciones que los sujetos dieron se realizó un diagnóstico para cada uno de ellos en el cual se les clasifica de la siguiente manera:

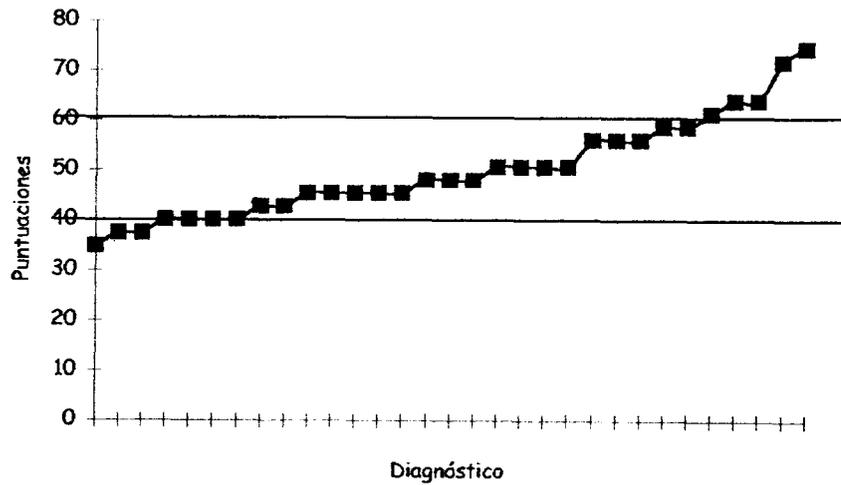


Figura 3. Rangos de las puntuaciones.

- A) Si la calificación obtenida por el sujeto es $<$ a 40, entonces se le asigna a el grupo denominado “Carencia”.
- B) Si la calificación obtenida por el sujeto es \leq a 50, entonces se le asigna a el grupo denominado “Normal bajo”.
- C) Si la calificación obtenida por el sujeto es \leq a 60, entonces se le asigna a el grupo denominado “Normal alto”.

D) Si la calificación obtenida por el sujeto es $>$ a 60, entonces se le asigna a el grupo denominado "Satisfecho".

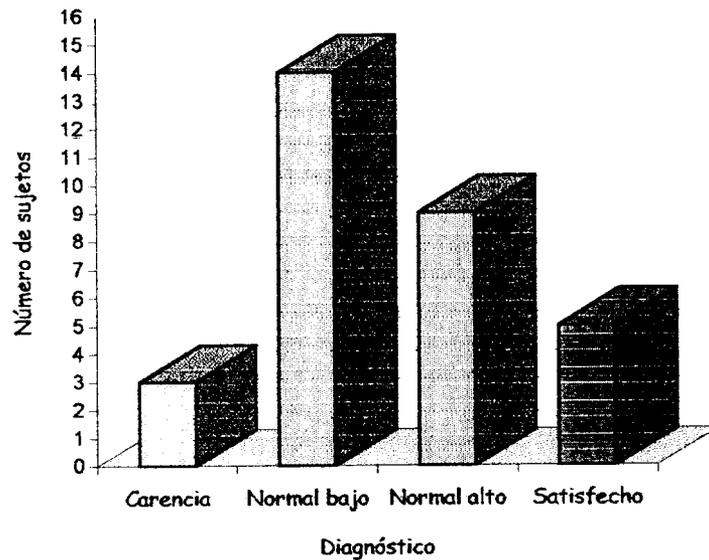


Figura 4. Número de sujetos en cada grupo.

Como puede observarse en la figura 4 la mayor parte de los sujetos se encuentra en los grupos "Normal bajo" y "Normal alto"; lo cual nos indica que la satisfacción va de moderada a baja entre la

muestra. Constituyendo la minoría los que carecen de satisfacción y los que gozan de ella.

La edad

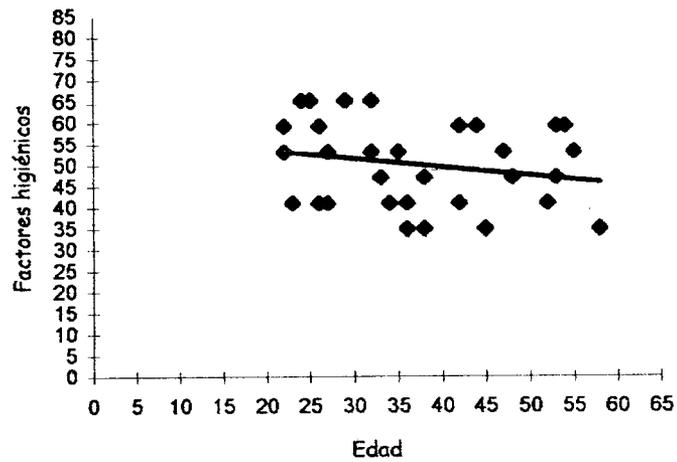


Figura 5. Relación entre los factores higiénicos y la edad.

Al analizar la relación que existe entre los factores higiénicos y la edad de los trabajadores, la correlación que se obtuvo fue -0.202 con una $p < 0.05$.

Con estos datos se puede ver que no existe, de manera significativa, evidencia que indique si para los trabajadores más jóvenes son más importantes los incentivos económicos en comparación de los trabajadores más grandes. Aunque de alguna manera, mientras más edad tienen los sujetos menos importancia le dan al aspecto económico.

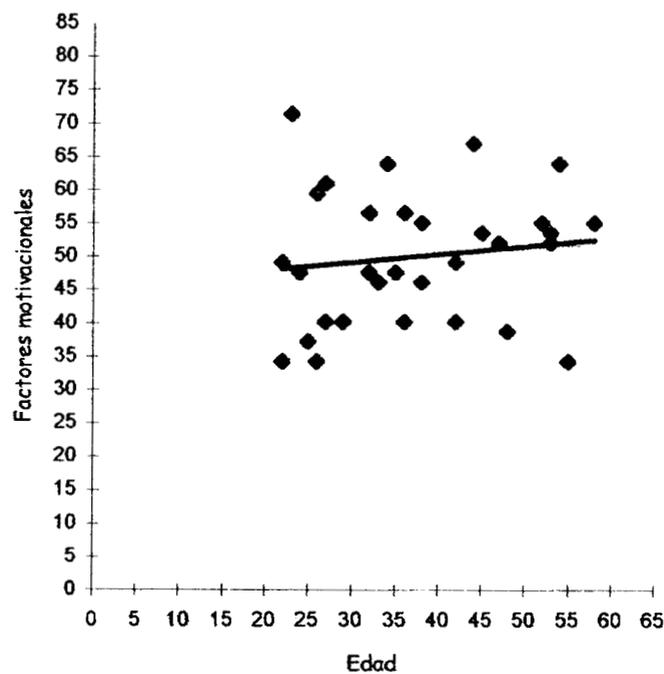


Figura 6. Relación entre los factores motivacionales y la edad.

En el caso de la edad y los factores motivacionales, podemos observar que existe una correlación positiva de 0.120 con

una $p < 0.05$, aunque no significativa. Esto nos señala que a medida que aumenta la edad de los trabajadores les interesa más realizar trabajos motivantes, creativos y desafiantes, en comparación de los trabajadores jóvenes.

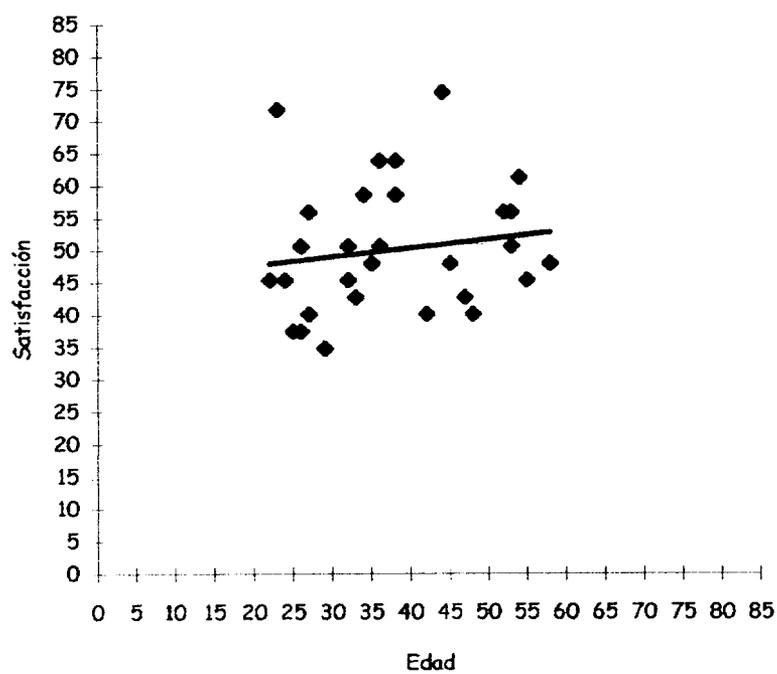


Figura 7. Relación entre edad y satisfacción.

Del mismo modo se buscó si existía alguna relación entre la edad y el grado de satisfacción que experimentan los sujetos, pero como puede verse en la figura 7 tal relación es muy baja. Ya que la correlación obtenida es de 0.136 con una $p < 0.05$ y una $R^2 = 0.023$. Aunque a medida que la edad aumenta, la satisfacción también lo hace.

El sexo

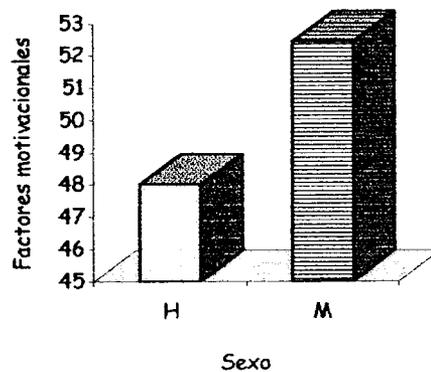


Figura 8. Importancia de los factores motivacionales de acuerdo al sexo.

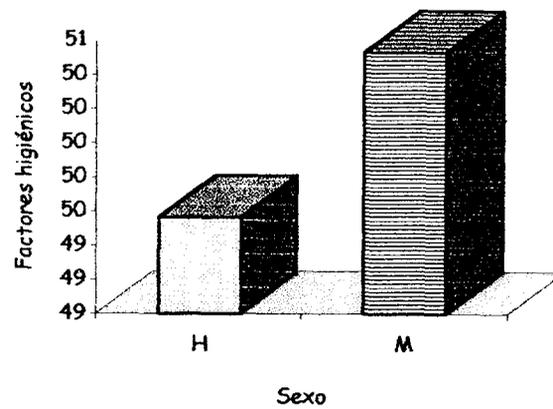


Figura 9. Importancia de los factores higiénicos de acuerdo al sexo.



Figura 10. Satisfacción promedio de acuerdo al sexo.

Como se puede ver en las figuras 8 y 9 la importancia que le dan los hombres y las mujeres a las tareas motivantes y a los incentivos económicos es casi la misma, no lográndose establecer

una diferencia importante. Aunque las mujeres obtuvieron puntuaciones un poco más elevadas que los hombres.

Además al analizar si estaban más satisfechos los hombres que las mujeres se encontró que el promedio de satisfacción de las mujeres se ubica en 53 puntuaciones y el de los hombres en 48, de acuerdo a la figura 10. Por lo tanto, el análisis no proporcionó evidencia suficiente para establecer quién se siente más satisfecho.

Tipo de puesto

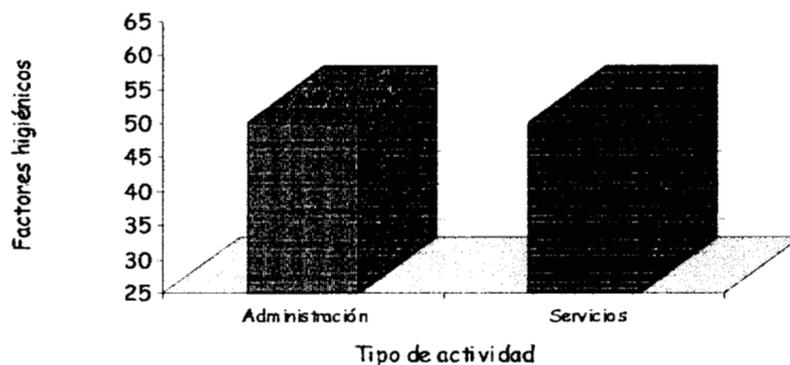


Figura 11. Importancia de los factores higiénicos de acuerdo al tipo de actividad que realizan.

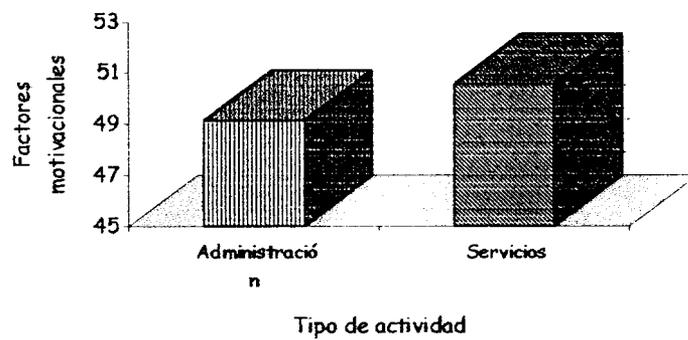


Figura 12. Importancia de los factores motivacionales de acuerdo al tipo de actividad que realizan.

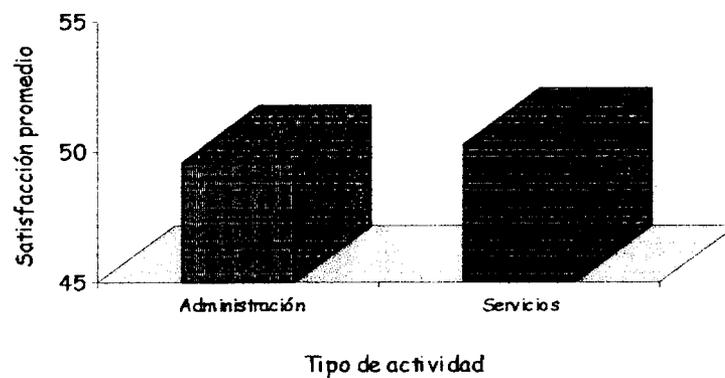


Figura 13. Satisfacción promedio de acuerdo al tipo de actividad que realizan.

Los de administración comprenden a los de la biblioteca, computo, control escolar, hemeroteca, secretarías y administrativos en general.

Los de servicios son los de correspondencia, estacionamiento, gimnasio, intendencia, jardineros, almacén y vigilancia.

En cuanto al tipo de actividad que realizan, se puede observar que no existe diferencia en cuanto a la importancia que le atribuyen a los incentivos económicos y la satisfacción que experimentan al realizar su trabajo. Con respecto a los factores motivacionales, los de servicios consideran que su tarea es motivante obteniendo 51 puntuaciones, en comparación con los de administración que obtuvieron 49 puntuaciones, no significativo.

Validez de respuesta

Se efectuó un análisis de validez de respuesta a la escala para saber hasta que punto las respuestas de los sujetos estaban siendo viciadas de acuerdo a sus características personales.

De acuerdo al tipo de características de los sujetos se les clasifico en: Fanáticos (responden en forma impulsiva); Indecisos (no se comprometen en exceso al responder); Evasivo (defienden su respuesta en forma tibia); Reticente (siempre rechaza lo que sea); y Aquiescente (siempre acepta lo que sea).

En este análisis se encontró que los sujetos que responden de manera impulsiva obtuvieron correlaciones bajas respecto a los factores higiénicos, los motivacionales y a la satisfacción. Por su parte, los indecisos la correlación más alta que consiguieron fue de 0.49 con una $p < 0.05$ respecto a los factores motivacionales. Los reticentes obtuvieron correlaciones de 0.43 y 0.62 con una $p < 0.05$ en relación a los factores motivacionales y la satisfacción, respectivamente. Aquellos que se encontraban en el grupo de los evasivos mostraron correlaciones bajas en los tres aspectos. Finalmente, la correlación de los aquiescentes fue de 0.55 con una $p < 0.05$ respecto a los factores higiénicos.

Por otro lado, los sujetos que de acuerdo a sus respuestas se consideran dentro de lo normal (dentro del rango 40-60) nos sirvieron para saber de manera más precisa qué relación es más

significativa: satisfacción - factores higiénicos o satisfacción - factores motivacionales.

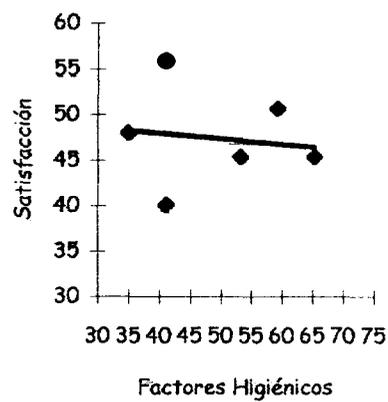


Figura 14. Satisfacción - Factores higiénicos.

La correlación obtenida fue -0.061 con una $p < 0.05$ y una R^2 de 0.023 .

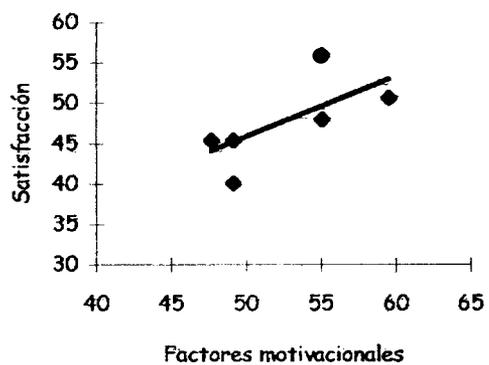


Figura 15. Satisfacción - Factores motivacionales.

La correlación obtenida fue de 0.747 con una $p < 0.05$ y una R^2 de 0.484.

Conclusiones

En base a los resultados obtenidos podemos concluir que para los trabajadores administrativos de la UAM - I los incentivos económicos no son el motivo de la satisfacción que experimentan al realizar su trabajo. Según la teoría de Herzberg esto se debe a que los factores higiénicos sólo sirven para evitar la insatisfacción, pero no para producir satisfacción. De esta forma, se puede establecer que existe mayor relación entre la satisfacción y las actividades creativas, las que les permiten alcanzar objetivos significantes y en las que los trabajadores pueden tomar decisiones. Debemos hacer notar que los incentivos económicos no son percibidos de la misma forma por todos los trabajadores, ya que lo que para unos puede representar mucho, para otros no. Y que en realidad existen diferencias significativas entre lo que obtienen los trabajadores de acuerdo al puesto que ocupan. Esto nos indica que los resultados son engañosos debido a la subjetividad de las respuestas de cada sujeto.

Estudios anteriores han mostrado que las mujeres, los trabajadores de mayor edad y los que ocupan puestos más altos dentro de la jerarquía de la empresa son los trabajadores que más satisfacción experimentan. Esto se debe a que para la mujer el trabajo representa un papel de menor importancia dentro de su vida familiar. Los trabajadores de mayor edad no tienen ya la responsabilidad de mantener una familia y no buscan oportunidades de ascenso, lo que sí sucede con los más jóvenes. Respecto al tipo de puesto, se supone que los de nivel más alto pueden expresar de forma más libre sus ideas y que corren menos riesgo de ser despedidos que los de niveles más bajos.

En esta investigación se observó que en efecto, las mujeres y los empleados de mayor edad son los que muestran estar ligeramente más satisfechos con su trabajo. Pero en cuanto al puesto que ocupan encontramos que los trabajadores de más bajo nivel jerárquico al igual que los de nivel más alto se muestran igual de satisfechos, esto se puede deber a que en la actualidad todos los trabajadores se encuentran en la misma posibilidad de perder su empleo y de expresar lo que piensan. Aunque en realidad las diferencias que se obtuvieron fueron poco significativas.

Consideramos que las diferencias tan bajas se deben principalmente, a que la mayoría de los trabajadores respondió a la escala con temor de que esa información los fuese a perjudicar.

Además, no se debe pasar por alto que la aplicación de la escala se realizó en un periodo que correspondía a la revisión del contrato colectivo de trabajo, y que uno de los aspectos que los trabajadores siempre demandan que se mejore es el económico. Creemos que dicha situación influyó de manera determinante para que los trabajadores obtuvieran puntuaciones bajas, en lo que respecta a los factores higiénicos. Y es que la mayoría quería manifestar su inconformidad hacia el aspecto económico, pero no hacia el contenido de sus actividades. Queriendo mostrar que ellos se encuentran satisfechos al realizar su trabajo aunque no se les retribuya con una compensación significativa.

Por otra parte, la muestra no fue seleccionada al azar debido a que sólo se les podía invitar a participar en la investigación y si no aceptaban no había forma de obligarlos; lo cual pudo influir de manera determinante en los resultados obtenidos.

Asimismo, cabe señalar que nuestras conclusiones sólo pueden ser validas para la muestra que participó en el estudio, y

por lo tanto no podemos generalizarlas a todos los trabajadores. También se debe hacer notar que no se realizó un estudio de replicación que nos permitiera saber si la revisión del contrato colectivo influyó en los resultados.

Nosotros consideramos que en la escala utilizada faltó que se investigara la relación que existe entre la satisfacción y la antigüedad, grado de escolaridad, estado civil, experiencia, condiciones de trabajo, adaptación personal, salario, seguridad en el empleo; además de señalar que se debe entender por satisfacción, tarea desafiante, entre otras. Por eso recomendamos que en una posterior investigación se incluyeran dichos aspectos y que además, si se utiliza una escala, se defina cada término para evitar que cada sujeto lo interprete a su manera.

Bibliografía

- French, W. (1991): *Administración de personal*. México: Limusa. Pp.479-484.
- Howell, C. (1979): *Psicología industrial y organizacional*. México: El manual Moderno. Pp.50-91.
- Siegel, L. (1976): *Psicología Industrial*. México: Continental. Pp.365-397.
- Fleihman, A. (1976): *Estudios de Psicología Industrial y del personal*. México: Trillas. Pp. 306-307, 322-324 y 335-336.
- Dubin, R. (1988): *Las Relaciones Humanas en la Administración*. México: Limusa. Pp. 109-145.
- Bittel R. (1992): *Lo que todo supervisor debe saber*. México: McGraw Hill. Pp. 247-263.
- Chiavenato, I. (1996): *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill. Pp. 49-63 y 78-84.
- Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra. (1991): *La remuneración por rendimiento..* México: Ediciones Alfaomega.