

La Satisfacción hacia el Trabajo. Un Análisis Basado en las Teorías de las Expectativas y de Equidad

Francisco Javier López Chanez*

Alicia Casique Guerrero*

Julián Ferrer Guerra*



RESUMEN

Esta investigación tuvo como propósito estudiar la satisfacción en el trabajo, en un escenario caracterizado por una nueva cultura laboral, que ha modificado la estructura organizacional vertical rígida y ha propuesto nuevas formas de pago, sistemas flexibles de producción y definido nuevos perfiles basados en competencias laborales, encausándose a la búsqueda de una mayor competitividad, en donde las nuevas exigencias del trabajo se reflejan en la satisfacción del personal. A través de un estudio descriptivo comparativo, realizado en tres empresas ubicadas en la región del Bajío (México), cuyas actividades económicas son: alimenticia, química y metalmecánica; los autores tienen acceso a los respectivos ambientes laborales que las caracterizan, logrando describirlas en función de sus modelos administrativos y la satisfacción hacia el trabajo del personal que en ellas labora. Los resultados sobre la satisfacción en el trabajo se interpretan con base a las propuestas como la teoría de las expectativas y la teoría de la equidad de Stacy Adams.

*Profesor Investigador Instituto Tecnológico de Celaya Departamento de Ciencias Económico Administrativas

ABSTRACT

This research has as a purpose to study work satisfaction on a scenery characterized through a new labor culture that has modified the vertical and rigid organizational structure and also, has been proposed new ways of paying and flexible production systems as new profiles based on labor competences, wherever new work requirements reflex personal satisfaction.

Through a comparative and decrypting study work out done over three firms settled on “El Bajío”, down in central Mexico, on economic firms market as: food, quimicals and metal industries, the authors had access to its respective characterized labor environments. The authors describe them as a function of its respective labor environments and as its work satisfaction. Results over work satisfaction are described based on expectation theory and the Stacy Adams equity theory.

Palabras clave: Satisfacción en el trabajo, mercado competitivo, cultura laboral
Keywords: Work satisfaction, competitive market, labor culture

1 Antecedentes

En la actualidad podemos entender a la satisfacción hacia el trabajo, como un estado subjetivo del individuo, que se caracteriza por cogniciones, (creencias, opiniones y pensamientos) y sentimientos (emociones) con relación a distintos elementos que componen su trabajo. La satisfacción en el trabajo es también usualmente entendida como el resultado de diversas actitudes, que experimenta el trabajador con relación a distintos aspectos que componen su trabajo, como son: el sueldo, las relaciones con el jefe y compañeros, las oportunidades de ascenso y promoción, las funciones que desempeña y las condiciones de seguridad e higiene (Blum 1991).

Existen diversas teorías sobre la satisfacción hacia el trabajo, algunas se basan en el estudio de las propias expectativas del trabajador como las propuestas hechas por: Lawler y Porter (1968), Victor Vroom (1979) y Julian Rotter (1954). Independientemente del hecho que dichas teorías han permanecido durante mucho tiempo en el ámbito académico y de investigación, en la actualidad siguen siendo fuente para la realización de diversos estudios en varias áreas, y se han utilizado para validar estudios en el área de la educación (Giesey, Chen y Hoshower 2004), sistemas de información (Levine 1999), administración turística (Smith 2004), calidad (Kini y Hobson 2002), comercio electrónico (Smith 2004b), sistemas de remuneraciones (Durcharme, Singh, y Podolsky 2005)

1.1 Teoría de las Expectativas

Una de las primeras formulaciones teóricas de las

expectativas, fue propuesta por Victor Vroom (1979), en ella, se incluyen conceptos como valencia, expectativa e instrumentalidad. Vroom postula que la fuerza motivacional (F), es una función de la Expectativa (E) por la Valencia (V), esto es, $F = (E)(V)$. La expectativa es una creencia momentánea, acerca de la probabilidad de que un acto específico, será seguido de un resultado específico, es decir, es una asociación entre una acción y un resultado, y usualmente se califica dentro de un rango de “cero” -total incertidumbre- y “uno” -total certidumbre- pudiendo asignársele valores intermedios como (0.1,0.2, .0.3,...0.8,0.9) dependiendo de la percepción del individuo. La valencia es la respuesta afectiva de un trabajador hacia un resultado específico, ya sea positivo -preferencia- o bien, negativo -aversión-. La valencia se califica usualmente dentro de un rango comprendido entre +3 y -3; así por ejemplo, una alta preferencia se calificaría con +3, mientras una ligera aversión por el resultado con -1.

En modelos más elaborados de este mismo enfoque de las expectativas (Stephen 1996), se incluye el concepto de instrumentalidad, que se define como: Una asociación entre resultado y resultado, en otras palabras, un primer resultado es el nivel de desempeño, que sirve como instrumento para obtener resultados de segundo nivel, como reconocimientos, ascensos y promociones. Los modelos basados en las expectativas, no se limitan a plantear el problema de la satisfacción del personal como la simple atención de un grupo de necesidades e impulsos, por el contrario, los trabajadores se advierten como individuos pensantes, cuyas ideas, percepciones y estimados de probabilidad influyen poderosamente en su comportamiento. Por otro lado la aplicación de estas teorías promueve que

los directivos fomenten el desarrollo de la responsabilidad de los trabajadores por sus propios actos y al mismo tiempo se planteen algunas preguntas como las siguientes: ¿Qué recompensas valoran más los trabajadores? ¿Qué consecuencias tendrá su nivel de desempeño? y por otro lado ¿Qué tan probable es que reciban las recompensas deseadas?

1. 2 Teoría de la Equidad

La teoría de la equidad de Adams (1965), se entiende como un modelo de satisfacción, que explica las razones por las cuales las personas se esfuerzan por conseguir justicia y equidad. En esta propuesta teórica, los insumos y los resultados son los dos componentes primarios que están presentes en la relación de intercambio entre el empleado y el empleador.

Los insumos pueden entenderse como el conjunto de aportaciones que el empleado hace a su trabajo, como son: Conocimientos, experiencia, escolaridad, habilidades y esfuerzo entre otros. Los resultados pueden entenderse como aquello que obtiene el trabajador por haber realizado su labor, como son: salario, prestaciones sociales, reconocimiento y ascensos entre otros.

Cuadro 1. Ejemplos de insumos y resultados.

Insumos	Resultados
1. Tiempo dedicado al trabajo	1. Salario
2. Capacitación	2. Servicios y prestaciones
3. Nivel educativo	3. Seguridad en el empleo
4. Experiencia	4. Oportunidades de desarrollo personal
5. Habilidades	5. Reconocimiento
6. Creatividad	6. Ascensos
7. Antigüedad	7. Promociones
8. Nivel de desempeño	8. Incentivos

Los insumos van a depender de las características del trabajador. Además de las mencionadas en el cuadro 1, se pueden agregar los niveles de responsabilidad y motivación entre otros; y los resultados van a estar en función de la organización, específicamente de las características del modelo de administración de recursos humanos que se utilice en la empresa, como por ejemplo la calidad de vida en el trabajo.

Para el establecimiento de las comparaciones de equidad se utilizan tres categorías a saber: otros, uno mismo y el sistema.

Otros: En esta categoría, se incluyen las comparaciones que hace de sí mismo el trabajador con otros sujetos que toma como referencia y que pueden laborar o no dentro de la empresa, en el mismo o en otros departamentos.

Uno mismo: Esta categoría incluye todas las autocomparaciones que hace el trabajador consigo mismo a lo largo del tiempo y respecto a una relación ideal de sí mismo.

El sistema: En esta categoría se incluyen todas las comparaciones que hace el trabajador, basándose en el intercambio de él mismo con la organización.

Siempre es bueno tener presente que además de las categorías anteriores, debe advertirse que un grupo o inclusive múltiples grupos, pueden utilizarse como punto de referencia. De acuerdo a la teoría de la equidad, las personas tienden a compararse así mismas, con otras personas similares, más que con personas disímiles. Las relaciones de equidad, se presentan cuando la relación que se percibe entre los resultados que obtiene y los insumos que aporta, son iguales, a la relación entre los resultados y los insumos

del otro trabajador que tomó como referencia. Las relaciones de falta de equidad negativa, ocurren cuando la persona con la cual el trabajador se compara, recibe mayores resultados por insumos similares. Las relaciones de falta de equidad positiva, se presentan cuando la persona con la cual el trabajador se compara, recibe menores resultados por insumos similares. Las personas muestran menos tolerancia por la falta de equidad negativa, que por la falta de equidad positiva.

Este modelo, como se puede observar, permite resaltar la importancia del papel que desempeña la percepción del trabajador en la relación insumos - resultados, que aporta y obtiene en su empleo, y la manera en como se recurre siempre a algún tipo de referencia. Pero también se podría elaborar un cuadro en donde se pudiera apreciar la percepción que la empresa tiene sobre el desempeño de su personal, lo cual no ha sido abordado por ningún autor hasta la fecha.

2 Descripción de las empresas objeto de estudio

El espacio temporal de esta investigación corresponde al periodo agosto - diciembre del 2005, en tres empresas ubicadas en la región del Bajío (México), cuyas actividades económicas corresponden al ramo alimentario, químico y metalmecánica; las cuales fueron seleccionadas en función de cuatro criterios a saber:

- a) La disposición que mostraron sus directivos al dar respuesta a una encuesta que se utilizó a manera de censo y que entregaron dentro del periodo de tiempo señalado y debidamente contestadas;
- b) La oportunidad de entrevistar y aplicar encuestas

socioeconómicas a grupos de trabajadores en condiciones de privacidad; c) La manifestación abierta del interés en participar, apoyar y facilitar, las condiciones que requería el estudio para poderse realizar adecuadamente y,

- d) la posibilidad de contar con tres empresas cuyos giros y modelos administrativos fueran diferentes.

De acuerdo con la encuesta levantada en las empresas y complementada con un análisis de sus programas de trabajo y entrevistas a los gerentes, permitieron identificar diferencias en las siguientes características de sus modelos administrativos:

- La frecuencia, técnicas y modelos de reclutamiento, selección e inducción de personal (de prácticamente inexistentes a muy completos y basados en tecnología).
- El sistema de clasificación y categorización de los puestos, así como en los principios que rigen el diseño de los puestos. (de la sobre especialización, al enriquecimiento y grupos de alto desempeño y la clasificación de los puestos en Clave, Intermedios y Básicos).
- Programas de sueldos, incentivos reconocimientos, promociones y ascensos (basados en productividad, certificación, calidad, puntualidad y asistencia perfectos).
- Programas de capacitación, desarrollo de personal (de una marcada ausencia de cursos a programas de capacitación asociados a la certificación de competencias y multihabilidades)
- Programas de seguridad e higiene (de falta de equipo de protección personal a la existencia de programas de supervisión y modelos de responsabilidad grupal, basados en mapas de riesgo)

- En las relaciones laborales (de modelos de lucha, negociación a modelos de cooperación)
- Ejercicio de la autoridad (de autócrata a participativo)
- Programas de capacitación (determinados al 100% por los altos directivos a la participación de los trabajadores en la definición de los cursos y su contenido).
- Evaluación del desempeño (de criterios y medidas indirectas y subjetivas a medidas directas y objetivas asociados a programas de incentivos).
- Sistemas de quejas, sugerencias y encuestas de opinión (de inexistentes a premiación de las mejores sugerencias y de estudios semestrales de opinión y la existencia de otros programas).
- Nuevos programas de administración de los recursos humanos que afecten las actividades del personal (cambios en las líneas de producción, reorganización y reclasificación de los puestos sus funciones y responsabilidades).
- En una de las empresas los trabajadores se habían clasificado en tres categorías, en función del puesto que desempeñaban identificándose como titulares de los puestos "Clave, Intermedios y Básicos".

3 Diseño Metodológico

3.1 Diseño de la investigación.

El desarrollo y diseño de la investigación corresponden a un estudio: Descriptivo, comparativo, ex-post-facto, transversal y de investigación aplicada.

La investigación se llevó a cabo de agosto a diciembre del 2005 y se desarrolló en tres empresas cuyas actividades

productivas son alimenticia, química y metal-mecánica. En el presente trabajo se hace referencia a ellas simplemente como empresa "A, B o C" por no contar con autorización escrita para utilizar su razón social.

La elección de las empresas donde se realizó la investigación se llevó a cabo mediante la aplicación de una encuesta a 56 centros de trabajo. Este instrumento permitió identificar a las empresas que estaban dispuestas a proporcionar información sobre distintos aspectos relacionados con la empresa (historia, organización propia y corporativa, además de los principales planes y programas) del personal (cantidad de personal, directivos, empleados y sindicalizados; sexo, edad y escolaridad), así como esquemas de contratación y programas de administración de personal (reclutamiento, selección, inducción, capacitación, sueldos y salarios, programas motivacionales y de seguridad e higiene).

Las empresas que respondieron en forma integral a la encuesta y que la entregaron dentro del periodo de tiempo señalado fueron consideradas como viables para realizar en ellas la investigación.

Posteriormente se solicitó a las empresas preseleccionadas permiso para aplicar una encuesta socioeconómica a sus trabajadores, con los propósitos de contar con información que nos permitiera elaborar el perfil socioeconómico del trabajador, en un nivel descriptivo y verificar si tendríamos o no, la oportunidad de entrevistar y encuestar en privado a los trabajadores. En función de este segundo criterio se seleccionó a las empresas que participarían en el estudio.

3. 2 Planteamiento del problema

En la actualidad el trabajo y como consecuencia sus elementos –materias primas, instrumentos, procesos productivos, actividades encomendadas al personal y sistemas de administración- han sufrido cambios sustantivos, que han repercutido en distintos aspectos de la vida laboral de los trabajadores, afectando su satisfacción en el trabajo. Los trabajadores reciben nuevas actividades y responsabilidades, deben aprender a operar maquinaria de reciente adquisición; con mayor rapidez se introducen cambios en los procesos productivos, nuevos equipos, materias primas, métodos de trabajo, sistemas de organización y se definen planes de vanguardia para obtener o mantener el liderazgo en los mercados; a veces sin considerar las repercusiones que todo esto tiene en la satisfacción hacia el trabajo de los empleados.

Es posible observar en las empresas objeto de estudio se aprecia un énfasis en lograr mayores índices de productividad, bajos costos, desarrollar planes y programas de calidad y certificación, con lo cual se crean nuevos escenarios que tienen un impacto en las actitudes, los intereses y la satisfacción hacia el trabajo. Al tiempo en que los nuevos modelos de gestión de recursos humanos, promueve acciones para hacer al operador común más consciente de los costos, mermas, desperdicios, re - procesos, productividad, calidad y responsabilidad. En tal caso, el considerar el impacto que todo ello causa en la satisfacción de los trabajadores, puede facilitar a la organización el potenciar las competencias laborales para el trabajo del personal, minimizar la frustración y el malestar que produce un empleo en constante cambio, el desarrollo de programas

de capacitación y sensibilización orientados a formar actitudes favorables para el nuevo modelo de trabajo; y reducir la sensación del personal de que no se está debidamente preparado, para tener éxito en las actividades encomendadas.

La cultura del cambio ha creado un escenario en donde las fuertes y tradicionales estructuras que definían el trabajo -rigidez, experiencia, antigüedad, estructura vertical, sistemas de pago, bajo nivel de escolaridad, pocos conocimientos y los sistemas de indemnizaciones, entre otros- han sido sustituidas por -la organización horizontal, sistemas flexibles de producción, la cultura de calidad, el cambio, la gestión por competencias, los nuevos sistemas de pagos, el elevado nivel de conocimientos y las multihabilidades entre otros- con una profunda repercusión en la subjetividad de los trabajadores, en donde, las nuevas exigencias del trabajo, la calidad, la capacitación definirán las actitudes y los niveles de satisfacción del personal (Fernández 2000, Ulrich, Dave y Losey, 2000).

La satisfacción hacia el trabajo seguirá siendo una respuesta a la cual recurra el trabajador para manifestar su estado de bienestar o malestar.

3. 3 Preguntas de investigación

¿Cuál es el estado de satisfacción del personal hacia el trabajo en esas condiciones laborales? ¿Todo el personal que labora en las mismas condiciones laborales, experimenta los mismos niveles de satisfacción hacia su trabajo, con independencia de su puesto o categoría?

El interés por conocer las respuestas a estas interrogantes es lo que permitió plantear las siguientes

preguntas de investigación.

¿Existen diferencias en la satisfacción hacia el trabajo entre el personal que labora en las empresas "A, B Y C" y en qué consisten estas diferencias?

¿Existen diferencias en la satisfacción hacia el trabajo entre los trabajadores de los puestos Clave, Intermedios y Básicos de la empresa "A" y en qué consisten estas diferencias?

3. 4 Hipótesis de investigación

H1: Existen diferencias en la satisfacción hacia el trabajo entre el personal que labora en las empresas A, B y C.

H2: Existen diferencias en la satisfacción hacia el trabajo entre los trabajadores de los puestos Clave, Intermedios y Básicos de la empresa "A"

3. 5 Objetivos específicos

Describir cómo es la satisfacción hacia el trabajo del personal que labora en las empresas "A, B y C".

- Describir cómo es la satisfacción hacia el trabajo de los trabajadores de los puestos Clave, Intermedios y Básicos de la empresa "A".
- Describir las diferencias encontradas en la satisfacción hacia el trabajo entre los trabajadores de las empresas "A, B y C".
- Describir las diferencias encontradas en la satisfacción hacia el trabajo entre los trabajadores de los puestos Clave, Intermedios y Básicos de la empresa "A".

3. 6 Universo del Estudio

La población a estudiar se definió como todo el personal sindicalizado de base que se encontrara laborando en cualquiera de las tres empresas seleccionadas. Quedando integrada por un total de 1,574 trabajadores sindicalizados distribuidos de la siguiente manera: Empresa "A" 878, empresa "B" 73 y empresa "C" 623.

3. 7 Determinación de la muestra

Ante la imposibilidad de estudiar a toda la población, se tomaron acuerdos en cada una de las empresas, con la finalidad de definir un procedimiento que permitiera elegir una muestra de estudio que se respetaría -en el número y condición de cada elemento- con el propósito de no afectar el desarrollo de las actividades de investigación; obteniéndose las siguientes muestras de estudio:

Para la empresa "A" la muestra quedó integrada de la siguiente forma: 22 trabajadores titulares de los "puestos Clave", 55 trabajadores titulares de "puestos Intermedios" y 143 trabajadores titulares de "puestos Básicos"; para la empresa "B" se estudió al 100% de la población, es decir a los 73 trabajadores dada la cantidad de elementos y las facilidades proporcionadas por las autoridades de la empresa; y en la empresa "C" donde se restringieron más las oportunidades la muestra quedó integrada por 26 elementos.

3. 8 Instrumentos Utilizados

Para la recogida de información se utilizó una encuesta diseñada para medir la satisfacción en el trabajo, un estudio

socioeconómico, un cuestionario aplicado para medir estimar las expectativas y valencias.

Entrevistas a los trabajadores, además de las observaciones hechas durante las diferentes visitas a las plantas.

Entrevistas a los gerentes de las áreas de recursos humanos y producción, con las siguientes finalidades:

- a) Obtener información sobre los principales planes y programas de la empresa.
- b) Profundizar y verificar la información recabada mediante otros medios (censo).

4 Resultados

4.1 Resultados empresa "A"

El personal fue dividido en tres categorías, en función del puesto que desempeña, de esta manera, encontramos titulares de los puestos "Clave, Intermedios y Básicos", existiendo hacia ellos diferencias en cuanto a las condiciones de trabajo, políticas, sueldos, programas motivacionales, acceso hacia la capacitación y oportunidades para que sus opiniones sean consideradas, debido principalmente a los diferentes tiempos en que se integrara al personal a los nuevos programas administrativos.

Puestos "Clave". Los promedios de antigüedad y escolaridad para este tipo de personal son respectivamente de cinco y trece años. La integración entre ellos y sus respectivos jefes es buena, están siendo considerados prioritariamente en programas de ascenso, promociones, reconocimientos y sugerencias, entre las condiciones de trabajo que distingue a este grupo de trabajadores es el sueldo

que en promedio es hasta tres veces mayor que el de los integrantes de otras categorías, algunas prestaciones (vales de despensa) y jornada de trabajo que -se limitan a rotar en sólo dos turnos-. El modelo administrativo que se sigue con ellos les brinda oportunidades especiales para que sus opiniones con respecto al trabajo y la capacitación sean tomadas en cuenta; existe un programa especial de formación que contempla cursos técnicos y de desarrollo personal, algunos de ellos se están preparando (tomando el curso de formación de instructores) para capacitar al personal de otras categorías, motivo por el cual participan en la detección de sus propias necesidades de capacitación y haciendo sugerencias para los cursos que en un futuro impartirán, además de contar con un programa de incentivos económicos, por su desempeño y su participación como instructores en cursos.

Puestos "Intermedios", Los promedios de escolaridad y antigüedad son de nueve y catorce años respectivamente, la integración de este tipo de trabajadores es de menor en comparación con la del grupo anterior, debido a que sus jornadas de trabajo se sujetan a un programa de rotación que contempla los tres turnos y laboran en distintas áreas de la empresa. Su sueldo se encuentra más de un salario mínimo por debajo del grupo de puestos Clave y por encima del grupo de puestos Básicos, compartiendo con este último las mismas prestaciones; han recibido menos oportunidades para ser capacitados que los titulares de los puestos Clave, debido a su mayor promedio de edad, su menor escolaridad, no obstante en la detección de necesidades de capacitación participan respondiendo a cuestionarios que solicitan sus opiniones sobre cursos y contenidos y están enterados de que ellos forman parte del siguiente grupo que se integrará

al nuevo programa, lo cual contempla capacitación, incentivos, mejoramiento en las condiciones de trabajo, entre otras mejoras.

Puestos "Básicos". Sus promedios de escolaridad y antigüedad son respectivamente de siete y diecisiete años, su baja escolaridad, así como la naturaleza de las actividades que realizan los ubican en la parte más baja del tabulador; sus jornadas de trabajo rotan durante los tres turnos, cuentan con algunas prestaciones por encima de la ley y su sueldo es superior al salario mínimo por lo menos en un sesenta por ciento en promedio. Este grupo de trabajadores ha tenido menos oportunidades de ser considerado en los programas de capacitación, por la forma en como se viene desarrollando el programa correspondiente y las prioridades establecidas por administración de la empresa, su participación en la detección de necesidades de capacitación se ha limitado a responder a listas de verificación sobre algunos cursos técnicos. En número es el grupo de mayor tamaño, pero que realiza actividades más simples y al cual los recortes de personal afectan con mayor intensidad.

4.2 Resultados Empresa "B"

Los promedios de escolaridad y antigüedad son respectivamente de diez y dieciséis años, las relaciones de trabajo entre el personal se pueden describir como superficiales y poco frecuentes, debido a que el personal obrero se distribuye en dos plantas y el de mantenimiento en una tercera área, rotando turnos y participando muy esporádicamente en reuniones grupales; en lo que se refiere a las relaciones con sus superiores estas son muy frías e impersonales, debido a que varios de los supervisores utilizan

un estilo autócrata. No se toma en cuenta su opinión en asuntos relacionados con el trabajo, ni en capacitación; la cual se puede decir que prácticamente no existe, debido a que los procesos productivos y maquinaria son los mismos; por otro lado su antigüedad y su experiencia en la realización de las actividades que componen su trabajo, hace que los directivos consideren innecesaria la capacitación del personal. El trabajo que realizan esta lleno de riesgos físicos, mecánicos, y fisiológicos. El sueldo que perciben en promedio esta ligeramente por encima de los dos y medio salarios mínimos.

4.3 Resultados Empresa "C"

Los promedios de escolaridad y antigüedad de la muestra estudiada en esta empresa son respectivamente de once y cinco años¹ las relaciones entre este grupo de trabajadores y sus supervisores son buenas; su sueldo en promedio es ligeramente inferior a los tres salarios mínimos, este tipo de personal ha participado en varios cursos de capacitación, algunos de los cuales son técnicos y otros de interés personal, que el trabajador selecciona en base a sus preferencias, no participa con su opinión en la detección de necesidades de capacitación. Este personal es considerado en programas de ascensos y promociones; el trabajo que realizan esta caracterizado por riesgos físicos, mecánicos y fisiológicos.

4.4 Resultados de la encuesta socioeconómica

La información obtenida de este instrumento se utilizó para elaborar los perfiles socioeconómicos para cada una de las muestras estudiadas.

Empresa A

Dadas las diferencias en las condiciones socioeconómicas del personal que labora en esta empresa, se consideró adecuado elaborar un perfil de cada grupo de trabajadores en función de la categoría a la que pertenece el puesto que desempeña.

Perfil socioeconómico del personal titular de los puestos “Clave”.

Este tipo de trabajador es casado, dependen económicamente de él tres personas, vive en una colonia popular, su vivienda cuenta con todos los servicios; su cónyuge trabaja en la industria, su dieta esta basada en leche, pan, carne, tortillas, huevos, frutas y verduras; sus compras las realiza principalmente en mercados y supermercados y su sueldo le permite satisfacer el 100% de sus necesidades.

Perfil socioeconómico del personal titular de los puestos “Intermedios”.

Este tipo de trabajador es casado, vive en una colonia en la periferia de la ciudad o en un barrio y su vivienda cuenta con todos los servicios; dependen de él económicamente cinco personas, comparte su vivienda con sus padres o suegros, su cónyuge trabaja; su dieta se basa en leche, pan, huevos, tortillas y verduras. El consumo de carne y frutas es menos frecuente. Sus compras las realiza en mercados y tiendas. Su sueldo le permite satisfacer cerca del 75% de sus necesidades.

Perfil socioeconómico del personal titular de los puestos “Básicos”.

Este tipo de trabajadores son casados y dependen económicamente de él tres personas, su vivienda se localiza en rancherías y no cuenta con todos los servicios, comparten la vivienda con familiares cercanos como: padres, suegros, hermanos o cuñados; su cónyuge trabaja; su dieta esta basada en leche, verduras, tortillas y huevo; tres veces a la semana consumen frutas, carne y pan. Sus compras las realizan en tianguis, tiendas y mercados. En casa tienen un pequeño huerto y/o granja. Combina su trabajo en la empresa con otras actividades económicas y su sueldo les permite satisfacer cerca del 65% de sus necesidades.

Perfil socioeconómico del personal de la empresa “B”

Este tipo de personal es casado dependen económicamente de él cinco personas, su vivienda se localiza en zonas urbanas y suburbanas de pequeños municipios y cuentan con todos los servicios, en sus casas habitan otros familiares cercanos. La familia tiene otros ingresos, adicionales a los del cónyuge. Su dieta se basa en leche, pan, verduras, frutas tortillas y con menor frecuencia carne. Sus compras las realiza en mercados y tiendas “abarroteras”, su sueldo le permite satisfacer cerca del 70% de sus necesidades.

Perfil socioeconómico del personal de la empresa “C”

Este tipo de personal es casado, dependen económicamente de él cuatro personas, vive en un departamento que se localiza en un barrio o colonia popular y cuenta con todos

los servicios, su cónyuge trabaja y basan su dieta en leche pan verduras, fruta, tortillas y carne. Sus compras las realizan en mercados, tiendas y tianguis. Su sueldo les permite satisfacer cerca del 80% de sus necesidades.

4. 5 Resultados de la satisfacción hacia el trabajo

Al finalizar la aplicación de instrumentos de cada muestra de estudio, se procedió a organizar la información, utilizando las claves de identificación asignadas a cada contestante, con el propósito de que no faltara ningún cuestionario; para después proceder a calificarlos. La información fue procesada calculando la media, por ser ésta la medida de tendencia central más precisa, además de ser de gran utilidad para el cálculo de medidas de dispersión como la desviación estándar. Ambas con la finalidad de conocer la puntuación promedio y la dispersión de cada una de las mediciones realizadas.

El Cuadro 2 muestra las medias obtenidas en la variable descriptiva satisfacción hacia el trabajo de cada una de las muestras estudiadas en las empresas "A, B y C".

Cuadro 2
medias obtenidas en la variable satisfacción

Muestras de Estudio	Satisfacción
Empresa "A"	
Puestos Clave	261.59
Puestos Intermedios	153.67
Puestos Básicos	141.35
Empresa "B"	
Población	102.48
Empresa "C"	
Muestra	132.58

En relación a la satisfacción hacia el trabajo, el cuadro 2, nos muestra que los mayores promedios los obtuvieron los trabajadores de la empresa "A" puestos Clave (261.59), puestos Intermedios (153.67) y puestos Básicos (141.35); en comparación a las medias obtenidas por los trabajadores de las empresas "C" (132.58) y "B" (102.48). Observándose marcadas diferencias en las medias obtenidas en las cinco muestras estudiadas; por otro lado, estos resultados también permiten suponer la existencia de una mayor satisfacción hacia el trabajo del personal que labora en la empresa "A", con relación al personal que labora en las empresas "B y C".

4. 6 Proceso de la información

Se procedió al cálculo de las medias y las desviaciones estándar, para cada una de las escalas aplicadas a las muestras estudiadas. El cálculo de las medias indica que hay diferencias en los resultados hallados entre las muestras, pero no indica, si éstos son o no significativos, por lo cual se recurrió al análisis de varianza; ya que esta prueba estadística, nos permite hacer comparaciones entre tres o más medias independientes.

El análisis de varianza se utilizó, sólo como un indicador, que permitiría validar las diferencias obtenidas entre las medias, de la variable estudiada en las muestras de trabajadores tanto entre las empresas "A, B y C", como entre los trabajadores de los puestos Clave, Intermedios y Básicos de la empresa "A," y en función de ello aceptar o rechazar las hipótesis planteadas de investigación.

El Cuadro No. 3 muestra el resumen del análisis de varianza realizado a los datos obtenidos de la variable

satisfacción hacia el trabajo de los trabajadores de las empresas "A, B y C" de cada una de las muestras estudiadas.

Cuadro No. 3
Resumen del Análisis de varianza empresas "A, B y C"

Instrumento	Fuente de variación	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Media cuadrática	F
Satisfacción	Entre grupos	2	162 283.05	81 141.52	60.14
	Dentro de los grupos	316	426 331.11	1 349.14	*

Los resultados obtenidos del análisis de varianza de la variable satisfacción hacia el trabajo $p < 0.5$, apoyan la aceptación de la hipótesis de investigación que sugiere que sí existen diferencias en la satisfacción hacia el trabajo entre el personal que labora en las empresas "A, B y C".

El cuadro 4 muestra el resumen del análisis de varianza realizado a los datos obtenidos de la variable satisfacción hacia el trabajo de los trabajadores de los puestos Clave, Intermedios y Básicos de la empresa "A".

Cuadro 4
Resumen del Análisis de varianza empresa "A"

Instrumento	Fuente de variación	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Media cuadrática	F
Satisfacción	Entre grupos	2	276 232.60	138 116.3	276.16
	Dentro de los grupos	217	108 525.94	500.11	*

Los resultados obtenidos del análisis de varianza de la variable satisfacción hacia el trabajo $p < 0.5$; indican la

aceptación de la hipótesis de investigación que sugiere que sí existen diferencias en la satisfacción hacia el trabajo entre el personal de los puestos Clave, Intermedio y Básicos que laboran en la empresa "A".

4.7 Resultados teoría de las expectativas

Los cuadros 5, 6, 7, y 8 muestran los resultados obtenidos por los trabajadores de cada una de las muestras; y se construyeron de acuerdo al siguiente procedimiento:

Para cada una de las muestras de estudio se identificaron las conductas de trabajo típicas, establecidas en su respectivo modelo administrativo.

Se presentó a cada trabajador la lista de conductas de trabajo típicas, pidiéndole que eligiera para cada una de ellas, el tipo de consecuencia que generalmente tenía en las condiciones naturales de trabajo; solicitándole además que calificara la probable relación entre la conducta de trabajo y los resultados esperados en una escala del 1 al 10 (expectativa).

Finalmente se les pidió que calificaran el grado de rechazo (-3, -2, ó -1); de neutralidad ("0" cero); o bien, de aceptación (+3, +2 ó -1), que tendría para ellos el resultado esperado (valencia).

Los cuadros presentados (5, 6, 7, y 8), son ejemplos de las respuestas dadas por algunos de los trabajadores de cada una de las muestras con el propósito de poder ejemplificar las respuestas en términos de la teoría de las expectativas y facilitar la interpretación de los mismos.

4.8 Interpretación de los resultados desde el punto de vista de la Teoría de las Expectativas.

Los cuadros siguientes muestran la interpretación de los resultados obtenidos, sobre el papel que probablemente desempeña el nuevo modelo administrativo en la satisfacción y la percepción de los trabajadores desde la perspectiva de la teoría de las expectativas.

Cuadro 5.

Interpretación de los resultados obtenidos por los trabajadores titulares de los puestos Clave de la empresa "A", de acuerdo a la Teoría de las Expectativas.

CONDUCTAS DE TRABAJO	RESULTADOS ESPERADOS	VALENCIA (+3 a -3)	EXPECTATIVA (.00 a 1.00)		VALENCIA POR EXPECTATIVA
- Puntualidad y asistencia perfectas	Premio de Puntualidad	+2	1		+2.0
- Observancia de las normas de disciplina	Reconocimiento del jefe	+2	.4		+0.8
- Desempeño por encima del estándar	Incentivos	+3	.3		+0.9
- Estudiar para concluir los estudios de secundaria	Obtención de su certificado de secundaria	+2	.2		+0.4
				F = Σ(E)(V) =	+4.1

Cuadro 6.

Interpretación de los resultados obtenidos por los trabajadores titulares de los puestos Básicos de la empresa "A", de acuerdo a la Teoría de las Expectativas.

CONDUCTAS DE TRABAJO	RESULTADOS ESPERADOS	VALENCIA (+3 a -3)	EXPECTATIVA (.00 a 1.00)		VALENCIA POR EXPECTATIVA
- Desempeño por encima del estándar	Incentivos	+3	1		+3.0
- participación en capacitación	Certificación	+3	.9		+2.7
- Trabajo en equipo	Apoyo de los compañeros	+3	1		+3.0
- Observancia de las normas de disciplina y puntualidad y asistencia perfectas	Reconocimientos	+2	1		+2.0
				F = Σ(E)(V) =	+10.70

Cuadro 7.

Interpretación de los resultados obtenidos por los trabajadores de la empresa "B", de acuerdo a la Teoría de las Expectativas

CONDUCTAS DE TRABAJO	RESULTADOS ESPERADOS	VALENCIA (+3 a -3)	EXPECTATIVA (.00 a 1.00)		VALENCIA POR EXPECTATIVA
-Mantener buena Puntualidad y asistencia	Reconocimiento del jefe	+2	.7		+1.4
- Buen desempeño del trabajo	Aumento de sueldo	+3	.5		+1.5
				F = Σ(E)(V) =	+2.9

Cuadro 8.

Interpretación de los resultados obtenidos por los trabajadores de la empresa "C", de acuerdo a la Teoría de las Expectativas.

CONDUCTAS DE TRABAJO	RESULTADOS ESPERADOS	VALENCIA (+3 a -3)	EXPECTATIVA (.00 a 1.00)		VALENCIA POR EXPECTATIVA
- Puntualidad y asistencia perfectas	Reconocimiento del jefe y premio de puntualidad	+2	1		+2.0
- Observancia de las normas de disciplina	Lograr la certificación	+3	.5		+1.5
- Desempeño por encima del estándar en los indicadores operativos.	Incentivo	+3	.5		+1.5
				F = Σ(E)(V) =	+5.0

4.9 Interpretación de los resultados desde el punto de vista de la teoría de Stacy Adams.

Probablemente de acuerdo a la teoría de Adams en la empresa "A", puestos Clave, la creación de nuevas condiciones laborales, pudo funcionar como una estrategia, utilizada para aumentar los beneficios que obtiene el empleado por su trabajo, a fin de crear entre sus insumos y sus resultados

una situación de inequidad, para después, mediante distintos programas administrativos, orientar las acciones del trabajador a lograr el incremento de sus insumos (mayor productividad, calidad y responsabilidad; reducción de índices de desperdicio y costos entre otros); lo que a su vez, pudo haber servido de punto de referencia a los trabajadores de los puestos Intermedios y Básicos; quienes quizás, compararon su situación actual, con una situación futura propia, en la cual había una nueva relación de equilibrio entre sus insumos y los resultados que obtendrían, caracterizada por mayores insumos y mayores resultados.

Muy probablemente, los titulares de los puestos Intermedios; al observar los beneficios que estaban obteniendo los titulares de los puestos Clave, y con el conocimiento de que ellos serían el siguiente grupo de trabajadores que se integraría al nuevo modelo de administrativo los indujo, a elegir a un trabajador de los titulares de los puestos Clave como punto de referencia y en consecuencia empezaron a imitar sus comportamientos, aumentando más sus insumos y en su momento, obteniendo más resultados. Este mismo proceso pudo haberse presentado en los titulares de los puestos Básicos.

Es importante resaltar, que ambos grupos de trabajadores pudieron haber distorsionado la relación insumos – resultados y convencerse de que por lo menos, una parte de sus insumos eran insuficientes para lograr mejores resultados, y como consecuencia mostrar una actitud más favorable hacia las políticas de la empresa y su nuevo programa, y así mismo desarrollar una mayor disposición a integrarse en su momento al nuevo modelo de administración de personal.

Para los trabajadores de la empresa “B”, al parecer

las condiciones actuales mantienen una situación general de equidad, basada en la comparación del trabajador consigo mismo, pero en épocas pasadas (que seguramente dada la pasividad, estabilidad y falta de cambio en la administración), son condiciones semejantes, por lo que se fomenta con ello la permanencia de los trabajadores en su propia área de confort. Sin que esto quiera decir, que no se puedan presentar otros puntos de referencia y situaciones de inequidad, y que probablemente para superarlas, los trabajadores distorsionan su percepción entre insumos y resultados.

Probablemente los trabajadores de la empresa “C”, percibieron inequidad en la relación insumos – resultados y quizás advirtieron las condiciones de cambio como un medio para mejorar sus insumos.

5 Conclusiones

Existen diferencias cualitativas en los modelos administrativos de cada una de las empresas estudiadas, las cuales definen las condiciones de trabajo dentro de las cuales el personal debe desempeñar las actividades que le son encomendadas y que influyen en la satisfacción hacia el trabajo. Como pudo apreciarse la satisfacción hacia el trabajo es el resultado de las actitudes que experimenta el trabajador con relación a distintos factores que componen de su trabajo, como son el sueldo, las relaciones con sus compañeros y el jefe las oportunidades de ascenso y promoción, las funciones que desempeña y las condiciones de seguridad e higiene; así como, de las expectativas con que cuenta el trabajador con respecto a los factores mencionados.

El esfuerzo de investigación realizado, cobra importancia en la medida en que directivos y trabajadores se puedan beneficiar de sus resultados. Los primeros puedan integrar nuevos criterios y conocimientos a sus procesos de planteamiento, solución de problemas y toma de decisiones relacionadas con la satisfacción del personal, revisando políticas, procedimientos, programas, sistemas de organización, diseño de puestos y cultura laboral entre otras acciones. Así mismo, se pusieron a disposición de los directivos importantes conceptos derivados de las propuestas teóricas que sirvieron de fundamento al desarrollo del presente estudio, como los referentes a la teoría de la

equidad de Adams y la teoría de las expectativas. Los autores reconocen que en la región existen las condiciones apropiadas para realizar estudios que incluyan más empresas y un mayor rigor en la investigación, pero la falta de tiempo y recursos, son elementos necesarios para el buen desempeño de este tipo de trabajos, y la falta de estos, sin duda alguna condiciona los resultados. Hay en el medio laboral muchos problemas que solucionar, que demandan del uso de sencillos modelos de investigación y una actitud de reto de los interesados en temas pertenecientes a las ciencias económico – administrativas.

Referencias bibliográficas:

- Adams, J.S. (1965) "Inequity in social exchange." In L. Berkowitz (Ed.) *Advances in Experimental Social Psychology*, 2. New York: Academic Press.
- Blum I. Milton y Naylor C., James, *Psicología Industrial: Sus fundamentos teóricos y sociales*. Ed. Trillas 1999
- Durchanrme, M.J., Singh, P., & Podolsky, M. (2005) *Exploring the Links between Performance Appraisals and Pay Satisfaction*, *Compensation & Benefits Review*; Sep/Oct, Vol. 37 Issue 5, p46-52
- Fernández Caveda, Alberto, La Función de los Recursos Humanos en Tiempos de Cambio. Ed. Gestión 2000, Barcelona, 1998.
- Giesey, J., Chen, Y., & Hoshower, L. (2004) *Motivation of Engineering Students to Participate in Teaching Evaluations*, *Journal of Engineering Education*. Washington: Oct 2004. Vol.93, Iss. 4; pg. 303.
- Kini, R.B., Hobson, C.J. (2002), *Motivational theories and successful total quality initiatives*, *International Journal of Management*, Vol. 19 No.4, pp.605-14
- Levine, K.C. (1999) *The motivation of information systems contract workers to participate on client work teams: An expectancy theory approach*, *Bussines Administration*. Doctoral Dissetartion, Nova Southeastern University, Disponible en www.proquest.com
- Peterson, K. Douglas, Puia, M. George y Suess, R. Frederica. "Yo tengo la camiseta (I Have the Shirt On)":an exploration of job satisfaction and Commitment Among Workers In Mexico. *Journal of leadership and organizational Stidies*. 2003, Vol.10, N° 2
- Porter, L.W. and E.E. Lawler. 1968. *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, IL: Dorsey Press.
- Rosas Barrera, Federico, *Saber y hacer una aproximación a las relaciones entre educación y trabajo*, **Educación 2001** (México, D.F.) 1995, núm 5.
- Rotter J.B. *Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement*, <http://psych.fullerton.edu/jmearns/book5.htm>
- Rotter, J. B. (1954). *Social learning and clinical psychology*. New York: Prentice-Hall
- Smith, A. (2004) *Cybercriminal impacts on online business and consumer confidence*, *Online Information Review*; Volume: 28 No. 4.
- Smith, A. (2004) *Information exchanges associated with Internet travel marketplaces*, *Online Information Review*; Volume: 28, No. 4.

• Ulrich, Dave y Losey, Michael El Futuro de la Dirección de Recursos Humanos, Ed. Gestión 2000, Barcelona, 1998.

• Vroom, V. (1979) MOTIVACIÓN Y ALTA DIRECCIÓN, Ed. Trillas, México.